

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• المجلد الخامس والأربعون • العدد الرابع • شوال ١٤٢٦هـ • نوفمبر ٢٠٠٥ م

ردمـــــــد : ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

بسم الله الرحمن الرحيم

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:



• المجلد الخامس والأربعون
• العدد الرابع

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تُعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد.



ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١
E-mail : journal@ipa.edu.sa
www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالى:

- **البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل فى كتاب:**

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - **النشرات والوثائق الرسمية:**

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic
Research,* 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic
Research,* 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتَّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU[th] WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.

❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.

❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.

❖ أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر

❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان

- المؤلف

- الناشر وعنوانه

- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.

- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).

- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟

- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة

القرارات الإدارية المعدومة فى الفقه والقضاء
دراسة مقارنة

الدكتور الدين الجيلالي بوزيد
أستاذ القانون العام المشارك
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخامس والأربعون
● العـــدد الرابع
● شـــوال ١٤٢٦هـ
● نوفمبر ٢٠٠٥م

القرارات الإدارية المعدومة في الفقه والقضاء دراسة مقارنة

د. الدين الجيلالي بوزيد*

ملخص:

لقد كانت نظرية القرارات الإدارية المعدومة أحد النظريات التى ابتدعها القضاء الإدارى فى سعيه لتوسيع نطاق الحماية للحريات والحقوق الفردية، وذلك عندما تكتنف القرار الإدارى أحد العيوب التى تبلغ حدًا من الجسامة تشكل انتهاكًا جسيمًا لمبدأ المشروعية.

كما استعان القضاء بالنظرية عندما عجز عن حماية المراكز القانونية بسبب تحصن القرار الإدارى لعدم مراعاة المواعيد النظامية. غير أن الفقه والقضاء لم يتمكنا من وضع معيار واحد تسند إليه النظرية فى التفرقة بين القرار الباطل والقرار المعدوم. ورغم المحاولات والمعايير المختلفة التى قيل بها فى هذا الصدد، انتهت الجهود إلى اضطلاع قاضى الموضوع بتقرير الانعدام، موازنًا بين ضرورة المحافظة على استقرار الوظيفة الإدارية وحماية المراكز القانونية الفردية من تجاوزات الإدارة بمراعاة حد أدنى من الجسامة فى اللامشروعية فى القرار الإدارى.

تضطلع الإدارة العامة بمهمة إشباع الحاجات العامة وحماية النظام العام، وفى سبيل ذلك منحت صلاحيات واسعة وزودت بوسائل خطيرة يشكل سوء استعمالها خطرًا حقيقيًا على حقوق الأفراد وحرياتهم. ومن أخطر هذه الوسائل سلطة الإدارة فى إصدار قرارات تنفيذية لا تحتاج عند تطبيقها لإذن القاضى، ونظرًا لما تشكله هذه الوسيلة من تهديد لحقوق الأفراد وحرياتهم حاول الفقه والقضاء أحاطتها بمجموعة من الضوابط تشكل فى مجموعها ضمانات ضد سوء استعمالها، ومن أقوى هذه الضمانات إقرار سلطة القاضى فى رقابة مدى مشروعية أعمال الإدارة والتأكد من مشروعية هذه الوسيلة وتقرير بطلانها إذا ثبت عدم مشروعيتها، وتقرير التعويض المناسب عند الضرر، بل إن القضاء ذهب إلى حد اعتبار القرار الإدارى فى بعض التطبيقات فى حكم المعدوم وجرده من أية قيمة قانونية وقوة التأثير فى المراكز القانونية.

* أستاذ القانون العام المشارك، كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود.

ومما لا شك فيه أن هذه الصلاحيات التى يتمتع بها القاضى، فى تقرير الانعدام، تكتسى أهمية خاصة فهى لا تمكنه من حماية المشروعية فحسب بل تجعل من سلطته التقديرية خطرًا على استقرار المراكز والأوضاع القانونية، الأمر الذى عقد مهمة الفقه فى محاولة التوفيق بين حماية المشروعية ومراعاة استقرار الأوضاع القانونية. وعليه فإن مسألة وضع معيار للقرار المعدوم هى مسألة فى غاية الأهمية والخطورة أيضًا.

غير أن مسلك الفقه والقضاء فى مجال تقرير الانعدام تعرض لكثير من الاضطراب ولم يستقر على نظرية أو معيار واحد يهتدى به للتمييز بين القرار المعدوم والباطل وانتهى الأمر إلى اضطلاع القاضى بسلطة التقرير الفاصل.

ولا شك أن البحث يكتسى أهمية خاصة فى ظل تباين التطبيقات القضائية والاجتهادات الفقهية فى مسألة تقرير انعدام القرار الإدارى وما يترتب عليه من رفع الحصانة عن الكثير من القرارات الإدارية مما قد يعرض الوظيفة الإدارية واستقرار المراكز القانونية إلى كثير من الاضطراب.

فعدم تحصن القرار الإدارى باعتباره قرارًا معدومًا سيجعل إمكانية اللجوء إلى القاضى غير محددة بمدة ويمكن أن يعرض العمل الإدارى إلى كثير من المفاجآت، ومما يزيد من خطورة الوضع أن القضاء توسع فى مفهوم الانعدام ليشمل كل أركان القرار الإدارى بعد ما كان مقصورًا فى تطبيقاته الأولى على ركن الاختصاص. ولا شك أن ذلك يشكل ضمانة أكبر لحقوق الأفراد ولكن أليس من الممكن أن يؤدى إلى إطلاق يد القاضى فى الحكم على القرارات الإدارية بل وتجاوز الأحكام القانونية التى تجعل من مسألة المهل أو المواعيد من النظام العام؟

سنحاول فى هذا البحث تتبع أصول نظرية الانعدام فى القرارات الإدارية والمعايير التى قيل بها وتحليل مضمونها ونقدها عند اللزوم، وبيان آثارها القانونية فى الفقه والقضاء المقارن وعلى الخصوص فى أحكام ديوان المظالم فى المملكة رغم صعوبة الحصول على الأحكام القضائية التى أصدرها الديوان بعد صدور نظامه لعدم نشرها.

وقسمت هذا البحث إلى ثلاثة مباحث تناولت فى المبحث التمهيدى بيان الأصول التاريخية لنظرية انعدام القرارات الإدارية، وفى المبحث الأول تعرضت للمعايير التى قيل بها للتمييز بين القرار الباطل والقرار المعدوم، وعبرت عن رأى الخاص فى المعايير الفقهية، وفى المبحث الثانى بينت الجهة القضائية المختصة بتقرير الانعدام والآثار المترتبة على الحكم باعتبار القرار الإدارى معدوما، وخاتمة بينت فيها أهم النتائج التى توصلت إليها فى هذا البحث.

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهمية خاصة نظرًا للإشكالية التى يتناولها، فمسألة تحديد حد الجسامة أو اللامشروعية فى القرار الإدارى، التى تصل به إلى درجة الانعدام وتسويه بالعمل المادى، الذى لا يمكن أن يحدث أثرًا قانونيًا، مسألة فى منتهى الدقة، وكانت محل اختلاف وتباين سواء فى آراء الفقه أو اجتهاد القضاء، كما أن الآثار التى تترتب على تقرير الانعدام تحتوى على حد من الخطورة على الوظيفة الإدارية واستقرار المراكز القانونية، ويحاول البحث معالجة الإشكالية برسم معالم نظرية الانعدام وحدودها وضوابط إعمالها وشروط تطبيقها وموقف الفقه والقضاء منها.

أهداف البحث:

ترمى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تأصيل نظرية انعدام القرارات الإدارية.
- دراسة المعايير الفقهية التى قيل بها ونقدها.
- دراسة التطبيقات القضائية ضمن إطار الدراسة.
- محاولة وضع ضوابط لنظرية الانعدام للحد من خطورتها على استقرار الوظيفة الإدارية.

- وضع هذه الدراسة بين أيدى متخذى القرارات الإدارية والقائمين على تطبيقها لتجنب اللامشروعية التى تجعل قراراتهم تحت طائلة الانعدام، ويمكن أن تعرضهم للمسألة التأديبية ويحمل الجهة التى يتصرفون باسمها مسؤولية الأضرار التى قد يخلفها القرار المعدوم.

نطاق الدراسة:

بما أن نظرية القرارات المعدومة ظهرت فى القانون الفرنسى، حاولت تقصى حقيقتها فى هذا القانون وبيان موقف الفقه المقارن، كما حاولت الكشف عن تطبيقاتها فى كل من القضاء السعودى (ديوان المظالم)، والقضاء المصرى، فى حدود ما توافر لدى من أحكام قضائية وخاصة أحكام ديوان المظالم التى لم أعثر إلا على القليل منها لعدم نشرها.

المبحث التمهيدى - الأصول التاريخية لنظرية القرار المعدوم:

يجدر بنا قبل التطرق إلى المعايير التى قيل بها فى هذا الصدد، أن نعرض إلى الجذور التاريخية لنظرية الانعدام، فقد ظهرت النظرية فى النظام الفرنسى فى سياق تنازع الاختصاص بين جهتى القضاء الإدارى والقضاء العادى ومحاولة هذا الأخير استرجاع بعض المنازعات التى خرجت من سيطرته وفق المعيار الشكلى أو العضوى[1] التى اعتنقه مجلس الدولة الفرنسى بصفة أساسية، فابتدع نظرية القرارات المعدومة قياسًا على نظرية البطلان فى القانون المدنى، وقد اعترف مجلس الدولة بالنظرية وآثارها غير أن ذلك كان تدريجيًا، ففى مرحلة أولى أقر بوجود قرارات إدارية لا وجود لها ولا أثر (nuls et nul effet) ولكنه لم يرتب عليها أى أثر خاص ولم يخرجها من اختصاصه. وفى مرحلة لاحقة استعمل مجلس الدولة مفهوم القرار المعدوم (acte Inexistant) لتحديد الآثار المترتبة على ذلك وأعلن وجود طائفة من القرارات الإدارية التى يمكن أن تخضع لأحكام خاصة منها عدم التقيد بميعاد للطعن فيها بالإلغاء، ولكن المجلس أبقى على سلطته فى تقرير الانعدام. وهو الأمر الذى دفع بالقضاء العادى إلى

التمسك بحكم محكمة التنازع ونظرية الغصب أو التعدى (voie de fait) والتى بمقتضاها يعود الاختصاص للقضاء العادى بنظر أعمال التعدى وهى نظرية موازية لنظرية القرارات المعدومة وتعطى نفس نتائجها فيما عدا سلطة الإلغاء (Laubadere,1984) والقاسم المشترك بين النظريتين أن كليهما يتعلق بعمل (قرار أو إجراءات تنفيذية) بلغت فيه اللامشروعية حدًا من الجسامة شكلت تعديًا خطيرًا، تتناوله نظرية الغصب من حيث آثاره عند تنفيذه على الملكية أو الحريات الأساسية وينعقد الاختصاص للقضاء العادى للحكم بالتعويض عن الأضرار التى رتبها تطبيق القرار. وبمعنى آخر فإن نظرية الغصب تتعلق بالتطبيق المادى للقرار المعدوم وآثاره خاصة فى مجالات الملكية الفردية والحريات الأساسية، بينما تتعلق نظرية القرار المعدوم بتقدير مشروعية القرار (تقرير انعدامه) بعد صدوره وقبل وبعد تنفيذه وإصلاح المراكز القانونية المتضررة أو المحتمل تضررها (Le Mire, 1978). والقرار الإدارى لا يتحصن بمدة وفق النظريتين.

وما تتميز به نظرية الغصب عن نظرية القرارات المعدومة هو أن فى النظرية الأولى ينعقد الاختصاص، بتقدير التعويض وتقرير الانعدام، نظرًا للامشروعية الجسيمة باعتبارها ركنًا فى المسؤولية (الخطأ)، للقضاء العادى، ولا يمكنه فى كل الحالات إلغاء القرار الذى بلغ فيه العيب حدًا من الجسامة جعلته يشكل حالة غصب. بينما يبقى القضاء الإدارى صاحب الاختصاص الأصلى فى تقدير مشروعية القرار الإدارى وإلغائه ولكنه لا يمكنه إعطاء التعويض عن القرار المعدوم فى حالات الغصب أو التعدى بل ذلك من اختصاص القاضى العادى.

ولكن التحدى الذى واجه النظريتين أن القضاء لم يعد يقصر حالات عدم تحصن القرار الإدارى على الحالات التى ترد على الملكية والحريات الأساسية، أى الغصب، وإنما مد ذلك ليشمل كل القرارات الإدارية التى تشوبها عيوب جسيمة أو فاضحة (flagrant) أو ظاهرة (manifeste) وهو الأمر الذى أدى ببعض الفقه إلى القول بالاستغناء عن نظرية الغصب والإبقاء على نظرية الانعدام

(Auby et Drago,1984)، والإقرار بوجود طائفة من القرارات المعيبة التى بلغ فيها العيب حدًا من الجسامة أو القرارات شبه المعدومة (quasi inexistent) يجعلها لا تتحصن بمرور الوقت ولا يختص سوى القاضى الإدارى بتقرير ذلك. غير أن الفقه والقضاء لم يفلحا فى وضع معيار بذلك أيضًا (LeMire(1978)[٢].

ونشير فى الأخير إلى أن نظرية القرارات الإدارية المعدومة تكسى أهمية خاصة فى القانون الفرنسى لأنه يترتب عليها نقل الاختصاص من القضاء الإدارى إلى القضاء العادى، بينما ليست له هذه الأهمية فى النظام السعودى الذى لم يعان من تنازع الاختصاص الذى عرفه النظام الفرنسى لأسباب تاريخية وسياسية، غير أن مشروع الإصلاح القضائى والذى بمقتضاه ستنشأ محاكم جنائية وعمالية وتجارية ستطبق أنظمة وقرارات (لوائح) من شأنه أن يثير مسألة تحديد الجهة التى توكل لها مهمة تقدير مشروعية القرارات الإدارية.

المبحث الأول - معيار القرار المعدوم:

تعتبر مسألة تقرير انعدام القرار الإدارى من أكثر موضوعات المنازعات الإدارية تعقيدًا ومثارًا للخلاف، فمفهوم الانعدام، المستمد من القانون الخاص، يعنى فى جوهره أن القرار الإدارى قد يصاب بعيب جسيم، لا يؤثر على صحته فحسب ولكن على وجود القرار فى ذاته (Vedel,1988). مما يخول القضاء (بجهتيه) سلطة تقرير الانعدام. ولكن الإشكالية الكبيرة التى واجهت الفقه والقضاء هى وضع معيار لانعدام القرار، لقد كانت هناك محاولات عديدة لكنها لم تفلح فى توحيد المعيار وبقى الفقه والقضاء يتردد بين عدة معايير.

فإذا كان القرار الإدارى هو إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى الأنظمة واللوائح بقصد إحداث أثر نظامى معين متى كان جائزًا وممكنًا نظامًا وكان الباعث عليه هو تحقيق المصلحة العامة، فهناك حالات لا يمكن لهذا القرار أن يحدث أى أثر قانونى، بل لا يعدو أن يكون مجرد عقبة مادية تحول دون استعمال ذوى الشأن لمراكزهم القانونية.

وقبل أن نتعرض للمعايير لا بد من التنبيه إلى بعض المسائل الأساسية فى الموضوع:

أولاً: أن مسألة وجود القرار الإدارى منفصلة عن صحته، وبمعنى آخر أن القرار الإدارى يكون موجودًا حتى لو شابه عيب يصل به إلى حد الانعدام، أى أن مسألة الانعدام ليست واقعة مادية يمكن إثباتها من المتضرر كما هو الحال فى هدم منزل أو إتلاف مال أحد الأفراد وإنما هى تصرف قانونى معيب بلغ فيه العيب حدًا من الجسامة ولا يمكن للأفراد تقرير مسألة الانعدام بل أن ذلك من اختصاص القاضى.

ثانيًا: ينبغى استبعاد حالات الانعدام المادى للقرار حيث لا وجود للقرار أصلاً لعدم صدوره ويحدث ذلك سواء بتصور الأفراد لوجود القرار ومن ثم الطعن بالإلغاء أو اعتقاد الجهة الإدارية وجود القرار وتبليغ الأفراد بذلك، من ذلك الاعتقاد بوجود مداولة للمجلس البلدى لم تعقد (مسجلة فى جدول أعمال المجلس وفى سجل المداولات (Auby et Drago, (1984، ومع ذلك يبقى الاختصاص للقاضى الإدارى للتحقق والتحرى عن وجود (القرار) ولو بإجراء تحقيق فى الموضوع ويعلن عدم قبول الدعوى شكلاً لانعدام وجود القرار الإدارى باعتباره أحد الشروط الشكلية لدعوى الإلغاء، على خلاف حالة الانعدام القانونى حيث يمكن قبول الدعوى شكلاً وفى الموضوع اعتبار القرار الإدارى معدومًا ولا يمكنه إحداث أى أثر قانونى(٣).

ثالثًا: نظرية القرارات المعدومة، والتى مصدرها القانون الخاص، (نظرية البطلان فى العقود المدنية) لا تتعلق سوى بالقرارات الإدارية التى يعتبر وجودها المادى مسلمًا به، ولكنها مشوبة بعيب جسيم ويشكل اغتصاب السلطة أهم تطبيقاتها وعليه ينبغى استبعاد الأعمال المادية للإدارة من مفهوم القرار المعدوم، ولو كان عملا إراديًا، والعمل المادى هو العمل الذى لا يؤثر فى المراكز القانونية إحداثًا أو تعديلاً مع أنه قد يلحق ضررًا بأحد الأفراد (الأشغال العامة). ويدخل فى هذه الصورة استناد العمل المادى إلى قرار وهمى أو غير موجود أصلاً

كالاستيلاء على عمارة دون أن يصدر قرار الاستيلاء أو تم سحبه أو إلغاؤه من طرف القاضى[٤]. وانحدار القرار الإدارى المعدوم إلى مستوى العمل المادى بعد أن يقرر القاضى حالة الانعدام يعنى أنه يتساوى مع العمل المادى من حيث عدم قدرته التأثير فى المراكز القانونية وليس من حيث وجوده (Tallineau,1972).

رابعًا: إن القرار المعدوم يظل قرارًا إداريًا حتى يلغيه القضاء أو الجهة الإدارية، وبالتالى فهو يتمتع بالقوة التنفيذية للقرارات الإدارية ويحق للإدارة تنفيذه دون حاجة إلى موافقة الأفراد ودون اللجوء إلى القضاء، كما لا يجوز للأفراد رفض أو مقاومة تنفيذ القرار بحجة أنه قرار معدوم بل يمكنهم اللجوء إلى القضاء لوقف تنفيذه تمهيدًا لإلغائه. وعلى هذا الأساس فإن القرار الإدارى المعدوم عمل قانونى وجوده القانونى مبنى على وجوده المادى وبصرف النظر عن سلامته من العيوب أو تنفيذه من عدمه، وحكم القضاء بانعدام القرار الإدارى ينهى وجودها القانونى ويصحح آثاره القانونية والمادية.

خامسًا: أن مفهوم الانعدام لا يرد إلا على القرارات الإدارية النهائية بحيث تستبعد الأعمال التحضيرية أو التمهيدية أو الآراء التى تبديها الجهات المختصة فى موضوع القرار.

وبعد هذه التوضيحات يمكننا طرح الإشكالية وهى الحالات التى يكون فيها القرار الإدارى باطلاً وتلك التى يكون فيها منعدمًا.

لقد حاول الفقه وضع عدة معايير لتمييز القرار المعدوم عن القرار الباطل لكن ذلك لم يكن أمرًا ميسورًا وتعددت الآراء وسبب هذا الاختلاف أو التباين فى آراء الفقه وأحكام القضاء هو الاختلاف حول الحد الذى ينبغى أن يبلغه العيب فى القرار الإدارى حتى نقول بأنه معدوم وهل يرد ذلك على جميع أركان القرار الإدارى أم على ركن الاختصاص فقط؟

المطلب الأول - معيار اغتصاب السلطة:

يعتبر معيار اغتصاب السلطة من أقدم المعايير التى قيل للتمييز بين القرار

المعدوم والقرار الباطل، بل اعتبر الاغتصاب الصورة المتفق عليها لتطبيقات نظرية القرارات المعدومة، غير أن مضمونها يشوبه كثير من الغموض، فرسم الحدود بين عيب عدم الاختصاص (البسيط) الذى يجعل القرار الإدارى باطلاً واغتصاب السلطة (الجسيم) الذى يجعل القرار منعدمًا ليست دائمًا واضحة (عبد الله، ١٩٩٠). علما أن الاغتصاب يرد على ركن الاختصاص فى القرار الإدارى، إلا أن الاختلاف وقع فيما يعتبر اغتصابًا للسلطة. فهناك حالات كثيرة تخرج فيها الجهة الإدارية عن حدود اختصاصها، ولكن السؤال المطروح هو ما هى الصور التى تعتبر من اغتصاب السلطة؟

الحقيقة أن الاجتهاد فى هذا السياق لم يصل إلى حد وضع معيار وإنما حاول تحديد تطبيقات عدم الاختصاص التى اعتبرت من اغتصاب السلطة:

الفرع الأول - الفقه:

إن مسألة وضع معيار شامل مانع ليست دائمًا ميسورة، لذا نجد الفقه يلجأ فى كثير من الأحيان إلى أسلوب التعداد أو القائمة أو تحديد الصور وهذا ما فعله الفقهاء بصدد معيار اغتصاب السلطة:

أولاً - التعدى على صلاحيات فرد أو هيئة خاصة أو ذات نظام خاص:

هذه صورة نادرة، وفحواها أن تتخذ الجهة الإدارية قرارًا من اختصاص فرد أو هيئة خاصة، ويحدث ذلك عندما يخول القانون هذه الهيئة بعض الاختصاصات فتحل الجهة الإدارية محلها، من الأمثلة فى النظام الفرنسى أن وزير الفلاحة عند إصداره قرارًا يحدد بموجبه مرتبات عمال صناديق التعاضديات الفلاحية، يكون قد تعدى على اختصاص إدارة هذه الصناديق، وهى من أشخاص القانون الخاص Auby et Drago (1984). وفى النظام السعودى يمكن تصور ذلك فى تعدى الجهات الإدارية على اختصاص بعض الهيئات ذات النظام الخاص كما هو الحال بالنسبة لهيئة الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر، أو لجان الفصل فى المنازعات العمالية.

ثانيًا - التعدى على اختصاص السلطة القضائية:

رغم أن مبدأ فصل السلطات يقضى بأن تمارس كل سلطة من السلطات الثلاثة الاختصاصات المنوطة بها دستوريًا، إلا أنه كثيرًا ما حصل التعدى وخاصة من السلطة التنفيذية، فهى السلطة الوحيدة التى تملك سلطة إصدار القرارات وتملك سلطة تنفيذها (الإجبار) دون حاجة إلى سلطة أخرى (القضاء).

فقد يتضمن القرار الفصل فى خصومة، مما يجل قرارها فى حكم المعدوم ويدخل فى مفهوم التعدى على اختصاص السلطة القضائية التعدى على اختصاص اللجان الإدارية ذات الاختصاص القضائى المعروف فى النظام السعودى وهى هيئات خولها النظام سلطة القضاء، أى الفصل فى الخصومات من ذلك اللجان الجمركية (الدغيثر، ١٩٩٢م).

والملاحظ على أنه فى صور التعدى نجد أن السلطة الإدارية لا تتعمد ذلك دائمًا وإنما تعتقد أن من حقها إصدار قرارات تحسم خلافات تتعلق بالوظيفة الإدارية أو تقرر أوضاعًا تعتقد بأحقيتها فى ذلك، كأن يصدر الوزير قرارًا يبرأ ذمة الإدارة من المسؤولية عن حادث معين فى مجال الوصاية فقد تتخذ سلطة الوصاية قرارًا بناء على واقعة منازع فيها وينعقد الاختصاص للجهة القضائية للفصل فى وجود الواقعة، مثال ذلك قرار المحافظ بالفصل فى خصومة بين البلدية ومتعاقد معها، قرار المحافظ بإلغاء الانتخابات البلدية، فهذا تعدٍ على اختصاص قاضى الانتخابات (اللجان الانتخابية).

ثالثًا - التعدى على اختصاص السلطة التشريعية:

إذا كان الفصل بين الوظيفة القضائية والوظيفة الإدارية التنفيذية لا يثير صعوبة تذكر ويمكن اكتشاف حالاته بسهولة، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة لتعدى السلطة التنفيذية على اختصاص السلطة التشريعية، فرغم أن الدساتير تؤكد على مبدأ فصل السلطات إلا أن رسم حدود الاختصاص بين السلطتين لم يكن دائمًا واضحًا وقد حاولت بعض الدساتير (الفرنسى) تخصيص مجال محدد للتشريع وما عداه فهو من المجال اللائحى(٥) غير أن ذلك لم يحل المشكلة،

ويزداد الوضع تعقيدًا فى حالة اتحاد السلطتين أو أثناء دمجها فى الظروف الانتقالية أو الاستثنائية لاستحالة الأخذ بالمعيار العضوى فيستعين الفقه بالمعيار الموضوعى لتحديد ما يعتبر من صميم الوظيفة التشريعية وما يعتبر من مجال التنفيذ وذلك بتحليل العمل القانونى من حيث موضوعه وهل هو من طبيعة تشريعية أو تنفيذية.

وبشأن الوضع الدستورى فى المملكة وبالرجوع إلى النظام الأساسى ونظامى مجلس الشورى ومجلس الوزراء لا يمكننا رسم الحدود بين السلطتين التنفيذية والتنظيمية رغم أن النظام الأساسى للحكم(٦) قد أشار إلى السلطات الثلاثة ورغم ما يتمتع به مجلس الوزراء من صلاحيات، فهو الذى يرسم السياسة الداخلية والخارجية والمالية والاقتصادية والتعليمية والدفاعية وجميع الشؤون العامة للدولة ويشرف على تنفيذها، وينظر فى قرارات مجلس الشورى، إلا أن الذى يمثل السلطة التنفيذية فى مواجهة السلطة التشريعية هو رئيس الدولة وهو هنا (الملك) وبالتالى فدور مجلس الوزراء فى العملية التنظيمية هو دور الحكومة أى الاقتراح والموافقة على مشاريع الأنظمة سواء المقترحة من أعضاء المجلس (الوزراء) أو مجلس الشورى، والذى يصدر الأنظمة هو الملك. وباعتبار الملك هو المرجع الأعلى للسلطات فهو صاحب الولاية العامة وبالتالى يمكنه ممارسة السلطتين التنفيذية والتنظيمية سواء بواسطة المراسيم الملكية عندما يعرض الأمر على مجلس الوزراء ومجلس الشورى أو بواسطة الأوامر الملكية دون العرض عليهما. ومما سبق يمكننا القول أنه لا مجال لتصور تعدى السلطة التنفيذية على اختصاص السلطة التنظيمية وحتى عندما يصدر مجلس الوزراء قرارًا فى مجال يشترط فيه صدور نظام، مثال ذلك نص المادة (١٥) من النظام الأساسى التى تنص على أنه "لا يجوز منح امتياز أو استثمار مورد من موارد البلاد العامة إلا بموجب نظام". وكذلك نص المادة (٢٠) "لا تفرض الضرائب والرسوم إلا عند الحاجة وعلى أساس من العدل. ولا يجوز فرضها أو تعديلها أو إلغاؤها أو الإعفاء منها إلا بموجب نظام". فإن ذلك يعنى أن المجلس لم يتبع الإجراءات الدستورية اللازمة بالعرض على مجلس الشورى ومصادقة الملك

وصدور المرسوم الملكى ويعتبر قراره مخالفًا للدستور. علما أن الملك هو رئيس مجلس الوزراء. كما أن مجلس الشورى ليس سلطة تشريعية بل له أن يبدى رأيه فى مشاريع الأنظمة أو يقترح مشروع نظام، فقد جاء نص المادة (١٥) من نظام مجلس الشورى يحدد دور المجلس فى العملية التنظيمية "يبدى مجلس الشورى الرأى فى السياسات العامة للدولة التى تحال إليه من رئيس مجلس الوزراء وله على وجه الخصوص:

ب – دراسة الأنظمة واللوائح والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والامتيازات واقتراح ما يراه بشأنها".

رابعًا – صدور القرار من فرد عادي:

هذه صورة أخرى تكاد تكون محل إجماع وهى صدور القرار الإدارى من فرد عادي لا يملك أي اختصاص قانونى أى ليست له صفة الموظف العام ويكون ذلك فى ثلاث صور:

- إذا صدر القرار من شخص لا يرتبط بالعمل الإدارى أو الوظيفة العامة، وفى مثل هذه الحالة لا يعتبر التصرف باطلاً فحسب وإنما يعرض صاحبه للعقوبة الجنائية لانتحاله صفة الموظف.
- الصورة الثانية أن يصدر القرار من شخص فقد صفة الموظف العام نتيجة الاستقالة أو الإحالة إلى التقاعد، أو فقدان الجنسية، أو انتهاء مدة الولاية بالنسبة للمجالس (البلدية) (العبد الكريم، ٢٠٠٣). ويستثنى من ذلك الحالات التى يسمح بها النظام، فقد ينص النظام على استمرار الجهة الإدارية فى تصريف الأمور إلى حين تنصيب الهيئة الجديدة (حالة استقالة الحكومة).
- الصورة الثالثة هى عدم شرعية التعيين وإلغائه ويتم ذلك عندما يتم تعيين موظف أو انتخابه ثم يتبين عدم شرعية ذلك التعيين أو الانتخاب، والقاعدة أن الأعمال الصادرة قبل إلغاء القرار تعتبر سليمة استنادًا إلى نظرية الموظف الفعلى، كما سنرى لاحقًا فى المطلب الثانى من هذا المبحث، وتعتبر باطلة معدومة بعد إلغاء القرار وهذا بصرف النظر عن نية مصدر القرار (Wodie,1969).

وفيما عدا الصور المذكورة كان الاختلاف كبيرًا فى التمييز بين عيب عدم الاختصاص والاغتصاب إلى درجة أن القضاء فى بعض أحكامه اعتبر مجرد تعدى سلطة إدارية على اختصاص سلطة إدارية أخرى نوع من الاغتصاب (خليفة، ٢٠٠١).

الفرع الثانى - القضاء:

إن وضع المعايير هى ليست من وظيفة القضاء ولا من وظيفة المشرع بل من صميم عمل الفقه؛ لذا نجد القضاء فى أحكامه يقتبس النظريات الفقهية ويحاول الاستعانة بتطبيقاتها لفض النزاعات المعروضة عليه من ذلك:

جاء فى حكم ديوان المظالم "... وهذا الرأى غير مسلم به للدائرة ولا يستند إلى أساس صحيح فنظرية القرارات المعدومة التى تبنتها الدائرة - على فرض الأخذ بها - إنما تتحقق ويوصم القرار بالانعدام عندما يكون العيب الذى اعتراه جسيمًا. ويعبر عنه بالنسبة لعيب الاختصاص باغتصاب السلطة. وتتمثل حالات اغتصاب السلطة حسب ما هو مبين فى كتب القضاء الإدارى فى حالات منها إذا كان القرار صادرًا من فرد عادى ليست له أية صفة عامة أو كان صادرًا من سلطة إدارية تختص به سلطة إدارية أخرى لا علاقة لها بها أو صادرًا من موظف لا يملك سلطة إصدار قرارات إدارية إطلاقًا..."(٧).

وفى حكم آخر لديوان المظالم يعكس الأخذ بصورة تعدى السلطة التنفيذية على اختصاص السلطة القضائية "القرار الذى تصدره الوزارة بناء على ... هو مجرد قرار إدارى لا يتسم بسمات الحكم القضائى ولا يحمل معناه وهو حقيق بالإلغاء إذ ما طعن فيه؛ لأنه ينطوى على تعد على اختصاص القاضى الذى وكل إليه النظام مهمة الفصل فى تلك المنازعات، ومن المسلم به والمستقر أن القرار الإدارى الذى يتعدى على اختصاص هيئة قضائية هو إجراء معدوم لا قيمة له"(٨).

ويؤكد ذاك فى حكم آخر بقوله: "ومن المسلم به أن القرار الإدارى الذى

يتعدى على اختصاص هيئة قضائية هو إجراء معدوم ولا يرتب أثرًا ولذلك - ولما للديوان من سلطة الرقابة القضائية - فإنه يتعين القضاء بإلغاء ذلك القرار وما ترتب عليه من آثار، وأن يكون الفصل فى المنازعات من قبل القاضى المنصوص عليه بالمادة العاشرة من نظام توزيع الأراضى البور"[٩].

ومن القضاء المصرى جاء فى أحد أحكامه "وحيث إن قرار ترقية الطاعن الذى صدر بسحبه القرار المطعون فيه إذ أصدره مدير المصنع الذى يعمل فيه بينما الاختصاص به سلطة رئيس مجلس إدارة المؤسسة العامة التى يتبعها هذا المصنع عن طريق اعتماد صدوره من لجنة شؤون العاملين المركزية على النحو السالف الإشارة إليه فإن ذلك القرار بالترقية يكون بهذه المثابة مشوبًا بعيب عدم اختصاص جسيم لأن مدير المصنع عندئذ يكون قد غصب سلطة اللجنة ورئيس مجلس إدارة المؤسسة معًا وأحل نفسه محلهما مسقطًا مراحل تكوين القرار من حيث إسهام السلطات التى أناط بها القانون اختصاص المشاركة فى إنشائه على مراحل ومستويات تكوينه وبالتالى يكون القرار معدوما مما يجيز سحبه فى أى وقت دون التقييد بميعاد"[١٠].

وفى حكم آخر ترى المحكمة أن "فصل أعضاء مجلس الدولة من الخدمة وفقًا لأحكام مجلس الدولة الصادر به القانون رقم (٥٥) لسنة ١٩٥٩ كون الذى صدر فى ظله القرار المطعون فيه إما يكون وفقًا لأحكام المادة (٦٤) من الإحالة على المعاش إذا فقد العضو الثقة والاعتبار اللذين تتطلبهما الوظيفة والاختصاص بذلك منوط بالنسبة للأعضاء غير القابلين للعزل - ومنهم الطاعن - بصدور قرار من رئيس الجمهورية بعد موافقة لجنة التأديب والتظلمات وبعد سماع أقوال العضو وإما يكون بالعزل تأديبيًا وتوقيع هذه العقوبة منوط بلجنة التأديب والتظلمات وفقًا لأحكام المادتين (٦٥و ٦٦) من القانون آنف الذكر ... وإذ حدد لقانون السلطات المختصة بعزل أعضاء مجلس الدولة تأديبيًا وبإحالة غير القابلين للعزل منهم إلى المعاش ولم يخول السيد رئيس الوزراء أدنى اختصاص فى هذا الشأن فإن قراره وقد تمخض على ما سلف بيانه على فصل عادى لم تراعى فيه الإجراءات والضمانات القانونية المقررة لأعضاء مجلس الدولة يكون

قد انطوى على عدوان جسيم على اختصاص كل من لجنة التأديب والتظلمات ورئيس الجمهورية ينزل بالقرار المطعون فيه إلى حد غصب السلطة وينحدر به إلى مجرد الفعل المادى المعدوم الذى لا يرتب أى أثر قانونى ومن ثم لا تلحقه أية حصانة ولا يتقيد الطعن فيه بميعاد"[١١].

والملاحظ فى هذه الأحكام أن القاضى يضطلع بسلطة كبيرة فى تحديد المدى الذى يمكن عنده القول بانعدام القرار الإدارى (عامر، ٢٠٠١).

تقدير المعيار: يعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير شيوعًا فى تمييز القرار المعدوم، ورغم محاولة أنصاره حصر حالات الانعدام فى الصور المذكورة إلا أن القضاء خرج على هذه الصور واعتبر صورًا أخرى كما سنرى من قبيل القرار المعدوم، وهذا لا يقلل من أهمية المعيار باعتباره من أهم المعايير التى قيل بها فى التمييز بين القرار المعدوم والقرار الباطل.

المطلب الثانى - معيار الوظيفة الإدارية:

يعتمد هذا المعيار على مركز أو صلة مصدر العمل بالوظيفة الإدارية، فالقرار المعدوم هو إجراء منبت الصلة بالوظيفة الإدارية أو هو القرار أو الإجراء الذى لا يمكن القول بأنه عمل يتعلق بعمل الإدارة[١٢] وقد يشكل حالة تعدٍ أو غصب (voie de fait)، أما القرار الباطل فهو القرار الذى يتصل بالوظيفة الإدارية بصرف النظر عن مدى مشروعيته. فالعبرة فى هذا المعيار هى خروج التصرف من دائرة العمل الإدارى. ولكن متى يكون العمل إداريًا؟

الفرع الأول - الفقه:

لقد اعتمد الفقه معيارين للتمييز بين العمل الإدارى وباقى أعمال السلطات فى الدولة، هما المعيار العضوى والمعيار الموضوعى، وعليه يكون التصرف إداريًا أى منسوبًا إلى الإدارة، وفق المعيار الأول إذا كان صادرًا من جهة إدارية وفى جميع مستويات الوظيفة الإدارية، وتطبيقًا لذلك يكون العمل غير إدارى إذا كان

صادرًا من فرد ليست له صفة الموظف أو هيئة ليست لها صفة الإدارة العامة وهذا هو اغتصاب السلطة الذى يؤدى إلى اعتبار التصرف (القرار) فى حكم المعدوم، كما سبق القول. فالعمل هنا لا يخرج من اختصاص مصدره فحسب وإنما من اختصاص الإدارة العامة كلها وفى جميع مستوياتها. وخروجًا على هذه القاعدة جاءت نظرية الموظف الفعلى، وهو الموظف الذى لا يملك سلطة إصدار القرار الإدارى لأن قرار تعيينه كان باطلاً أو لم يصدر أصلاً، أو لم يكن مختصًا زمانيًا لبلوغه سن التعاقد أو قبول الاستقالة أو فقدانه للجنسية. وتستند نظرية الموظف الفعلى إلى مبدأين:

الأول – حماية الظاهر: ذلك أن الأفراد يتعاملون حسب الظاهر أى مع من يظهر بمظهر الموظف الرسمى المعين بطريقة صحيحة، إذ ليس من واجب كل طالب خدمة أو مراجع أن يطلب من الموظف إبراز قرار تعيينه والتأكد من سلامة القرار من العيوب، وإنما يقع على عاتق الجهة الإدارية واجب عدم السماح لمن ليست له الصفة الرسمية، أو لم يستكمل شروط الوظيفة، أن يتولى ممارسة مقتضيات الوظيفة فى المصالح المختلفة، وتتحمل المسؤولية عن تقصيرها مما يجعل الأعمال الصادرة عن هذا الموظف (الفعلى) صحيحة حماية للغير حسن النية. من تطبيقات نظرية الموظف الفعلى فى النظام السعودى ما جاء فى نص المادة (٤) فقرة (٨) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية "يعامل المعين دون السن النظامية كالآتى:

أ- إذا اتضح أمره قبل إكماله السن النظامية للتعيين يطوى قيده ويعتبر ما قبضه من راتب مكافأة نظير عمله ويرد له ما استقطع من عائدات تقاعدية باسترداد ما صرف له بموجب المادة (٢٧/١٠) من لائحة البدلات ولا يستحق إجازة عن الفترة التى قام بها بالعمل خلالها.

ب- إذا أكمل الموظف السن المقررة للتعيين وهو قائم بواجبات الوظيفة يستمر فى عمله ومنذ إكماله السن النظامية للتعيين تعتبر خدماته نظامية وتبدأ فترة التجربة بالنسبة له ولا يطالب باسترداد ما صرف له بموجب المادة (٢٧/١٠) من لائحة البدلات".

كما جاء في نص المادة (١٠/٣٠) من اللائحة المذكورة "الموظف الباقي على رأس العمل بعد سن الستين بدون سبب نظامي يعتبر في حكم الموظف الفعلي ويعامل كالتالي:

أ- لا تحسب المدة التي قضاها خدمة فعلية، وتعاد له حسميات التقاعد.

ب- يعتبر ما تقاضاه بمنزلة تعويض مقابل عمله.

الثاني – مبدأ استمرارية المرفق العام: ذلك أن المرفق العام لا بد أن يستمر في أداء خدماته للمنتفعين فإذا طرأت ظروف استثنائية كالحرب مثلا حالت دون أن يؤدي الموظفون الرسميون وظائفهم، وقام بعض الأفراد، الذين لا يتمتعون بأية سلطة، بإصدار بعض القرارات اللازمة لاستمرارية المرفق العام، فإن هذه القرارات تعتبر وكأنها صادرة مِنْ من يملك سلطة إصدارها نظامًا بناء على قاعدة سير المرفق العام بانتظام واطراد[١٣]. ونشير هنا إلى أن نظرية الموظف الفعلي جاءت لتصحح أوضاعًا تسببت فيها الإدارة بعدم اتخاذ الإجراء اللازم في الظروف العادية أو غيابها في الظروف الاستثنائية. وفي كل الحالات لا بد أن يكون الموظف الفعلي قد مارس صلاحيات الموظف النظامي وفق الشكليات المعتادة.

أما من حيث الموضوع فقد يكون التصرف لا صلة له بالوظيفة الإدارية من حيث موضوعه أيضًا، ذلك أن الوظيفة الإدارية (التنفيذية) تتمثل أساسًا في تنفيذ القوانين (الأنظمة) وإصدار اللوائح بجميع أنواعها بما فيها اللوائح المستقلة، وذلك لإشباع الحاجات العامة، أو حسب حكم محكمة التنازع لا يمكن القول بأنه تطبيق لنص تشريعي (نظامي) أو لائحي[١٤]، وكل عمل يخرج عن هذه الوظيفة لا يعتبر عملاً إداريًا من موضوعه، فإذا كان العمل يتضمن الفصل في خصومة فهو ليس عملاً إداريًا لأنه تعدى على اختصاص السلطة القضائية، بما في ذلك اللجان ذات الاختصاص القضائي، ونشير هنا إلى أن اللجان التأديبية التي ينعقد لها الاختصاص بنظر المخالفات التأديبية وتقدير العقوبة، ليست جهات قضائية وإنما تظل تحتفظ بصفتها الإدارية – وفقًا للمعيار العضوي – وقراراتها قرارات إدارية قابلة للطعن أمام القضاء الإداري (ديوان المظالم).

كما قد يتضمن القرار الإدارى اعتداء على الوظيفة التشريعية (التنظيمية) إذا تضمن قاعدة عامة موضوعية، العبد الكريم (٢٠٠٣)، أو صدر فى مجال حجزه الدستور للوظيفة التشريعية ويسميه البعض عدم الاختصاص المادى - ratione materiae (Chapus,2000).

كما يدخل فى مفهوم التعدى على اختصاص السلطات الأخرى لجوء الجهات الإدارية لتنفيذ قراراتها (غير التنفيذية) إلى وسائل لا يجيزها لها القانون، فهذه الوسائل ليست عملاً إداريًا من حيث الموضوع. مثل لجوء الجهات الإدارية إلى تطبيق الجزاءات الجنائية على المخالفين أو استيفاء ما لها من حقوق مالية على الأفراد باستعمال القوى العمومية، أو حالات الحجز التى لا تدخل فى اختصاص الإدارة[١٥]. غير أن هذه القاعدة يمكن عدم العمل بها فى ظل الظروف الاستثنائية، فالنظرية تحول اللامشروعية الجسيمة فى الظروف العادية إلى اللامشروعية البسيطة فى الظروف الاستثنائية[١٦]. وتطبيقًا لذلك اعتبر القضاء، سعيًا منه لحماية الملكية الفردية والحريات العامة، كل اعتداء عليهما من طرف الإدارة من قبل القرارات المعدومة، إذ إنها مجالات محجوزة للوظيفة التشريعية.

وخلاصة هذا المعيار أن كل الأعمال القانونية التى لا صلة لها بالوظيفة الإدارية يمكن اعتبارها قرارات معدومة مهما كانت درجة الجسامة فى العيب الذى يصيب القرار.

الفرع الثانى - القضاء:

الملاحظ أن القضاء لم يعتمد معيارًا محددًا وإنما ترك لنفسه حرية تقدير العيب وإعطائه الوصف والصورة المناسبة، من ذلك أن ديوان المظالم توزع اجتهاده على المعايير التى قال به الفقه حسب اجتهاد القاضى وحسب ملابسات التصرف القانونى. فمن تطبيقات نظرية الموظف الفعلى ما جاء فى حكم ديوان المظالم: "وبناء على أن ... وقد بلغ السن النظامية للتقاعد فى ... فإنه من هذا

التاريخ تزول عنه صفته كمستخدم حكومى، ويعد من الجهة النظامية البحتة فردًا عاديًا، لا يتمتع بأى من مزايا الوظيفة التى كان يشغلها، غير أنه وقد بقى على رأس العمل وأدى واجبات الوظيفة فعلاً يستحق ما صرف له من مرتبات بوصفه تعويضًا له مقابل عمله، ويعد خلال فترة بقائه بعد بلوغه سن التقاعد فى حكم الموظف الفعلى(١٧).

وفى حكم آخر يرى الديوان "و لما كان المدعى قد ألغى تعيينه لبلوغه السن النظامية، فإنه يعتبر خلال فترة تعيينه الباطل موظفًا فعليًا"(١٨).

وما يمكن استنتاجه من مسلك القضاء فى أنه كان يعتبر دائمًا صدور القرار من شخص لا تربطه أية صلة بالسلطة الإدارية من قبيل القرار المعدوم حتى ولو رفعت الدعوى فى الميعاد وذلك لجسامة اللامشروعية.

تقدير المعيار: يتميز هذا المعيار بتضييقه من مجال القرارات المعدومة وحصرها فى الحالات المتفق عليها فقهًا وقضاء، وهو يعتبر فى نظر البعض المعيار الأكثر وضوحًا ولا يثير تطبيقه أى إشكال (السنارى، ١٤٢٤هـ). غير أن هذا التحديد غير مسلم به فى الفقه والقضاء إذ اعتبرت حالات كثيرة من تطبيقات القرارات المعدومة حتى عندما تتعدى جهة إدارية على اختصاص جهة أخرى أو أحيانًا مجرد تجاهل الجهة الإدارية المصدرة لإجراءات جوهرية كما سنرى.

كما أن تحديد الصفة الإدارية للتصرف ليس أمرًا ميسورًا، ففى حالة دمج السلطات تقوم سلطة واحدة بالوظيفتين التنفيذية والتشريعية، ووصف عمل ما بأنه إدارى بطبيعته أمر مشكوك فيه، فتحديد مجال اللائحة والقانون يرسمه دستور كل دولة حسب نظامها السياسى ولا يمكن القول بموضوعات بطبيعتها تشريعية وأخرى تنفيذية.

المطلب الثالث - معيار تخلف أحد أركان القرار الإدارى:

يقوم هذا المعيار على أساس تخلف أحد أركان القرار الإدارى فنكون بصدد

قـرار مـعـدوم إذا تخلف أحـد أركـانـه ويكون القـرار باطلاً إذا تـخلف شـرط من شروط صحته. غير أن أنصار هذا المعيار اختلفوا على أركان القرار وهل يترتب الانعدام على تخلف أى منها أم ببعضها فقط؟

فهناك من يرى، العبد الكريم (١٤٢٤هـ) أن أركان القرار الإدارى هى الإرادة والمحل والسبب بينما الشكل والاختصاص هى من شروط الصحة، وعند البعض هى من ركن الإرادة، ويدخلون مخالفة القانون فى ركن المحل (وصفى، ١٩٨٨). وبالتالى ينعدم القرار إذا تخلف أحد أركانه. بينما يرى البعض الآخر، (الطماوى، ١٩٨٤) أن أركان القرار هى الإدارة والسبب والاختصاص والمحل والشكل والغاية، ولا نكون بصدد الانعدام إلا إذا تعلق الأمر بركن الاختصاص نتيجة العيب الجسيم وهو الاغتصاب وأن العيوب التى تتعلق بالسبب والشكل تؤدى إلى البطلان فقط بينما تؤدى مخالفة ركن المحل والغاية إلى الانعدام استثناء.

ويرى البعض الآخر، (جمال الدين، ٢٠٠٤)، أن القرار الإدارى يقوم على ركن واحد وهو الإدارة (الرضا) ذلك أن القرار الإدارى لا يعدو عن كونه إفصاح الإدارة عن إرادتها، فإذا صدر هذا الإفصاح عن جهة إدارية فنحن بصدد قرار إدارى بصرف النظر عن عيوبه وأن عناصر الشكل والاختصاص والمحل والسبب والغاية لا تتصل بانعقاد القرار الإدارى ووجوده، وإنما بمشروعية هذا القرار وصحته قانونًا. ويكون هناك اغتصاب للسلطة إذا صدر العمل من فرد عادى ليس بينه وبين السلطة الإدارية أى علاقة وظيفية وكذلك عندما يصدر القرار من سلطة عامة خلاف السلطة الإدارية مثل السلطة التشريعية أو القضائية، ففى مثل هذه الحالات لا يعد ما يصدر من ذلك الفرد أو تلك السلطة من القرارات الإدارية لتخلف ركن الإدارة بأن تكون تعبيرًا أو إفصاحًا عن سلطة إدارية، ومن ثم لا يعتبر القرار إداريًا لانعدام إرادة السلطة العامة فيه وهذا هو الانعدام الحقيقى، وهذا النوع الأخير لا يحتاج تحريك دعوى لإلغائه لأن الأصل أن توجه ضد القرارات الإدارية غير المشروعة وهى أعمال قانونية، فى حين أن القرار المعدوم بطبيعته يكون غير قادر على إحداث آثار قانونية وينعقد الاختصاص بشأنه للقضاء العادى.

وعلى هذا الأساس فإن اغتصاب السلطة حسب هذا الرأى لا علاقة له بركن الاختصاص، فالاختصاصات المخولة فى مجموعها للسلطة الإدارية تكون صحيحة لمجرد صدورها من جهة إدارية أو موظف عامٍ يملك التعبير عن إرادة السلطة الإدارية، إذ يتوزع الاختصاص الإدارى قانونًا بين موظف الإدارة فى الجهات الإدارية المختلفة التى تتكون منها السلطة الإدارية فى الدولة، وإذا كان صحيحًا أن كل منهم يملك سلطة التعبير عن إرادة الإدارة إلا أن لسلطة كل موظف أو جهة إدارية بعض الحدود الموضوعية والزمانية والمكانية التى يفرضها القانون ويعد كل تجاوز لهذه الحدود مخالفة للقانون ويجعل القرار باطلاً. وعليه فإن نظرية الانعدام تتصل بعدم انعقاد القرار الإدارى أو انعدام وجوده وليس بعدم مشروعيته. ويلحق صاحب هذا الرأى حالات الغش أو التدليس بصور الانعدام الحقيقى لأنها عيوب تشوب إرادة الجهة الإدارية.

تقدير المعيار: يعيب هذا المعيار نظرته التحكمية فى التفرقة بين أركان القرار الإدارى دون سند أو دليل مقنع، وتأثره بنظرية البطلان المطلق والبطلان النسبى فى القانون المدنى، كما أن قصره نظرية الانعدام على ركن الإرادة يتعارض مع ما استقر عليه الفقه والقضاء على مد حالات الانعدام إلى جميع أركان القرار الإدارى فى حالة المخالفة الجسيمة على النحو الذى سنبينه لاحقًا فى هذا البحث. وقد استدرك صاحب هذا الرأى بعض هذه الانتقادات حيث أقر بوجود حالات انعدام حكمى وذلك إذا شاب العمل الإدارى عيب جسيم من عيوب المشروعية، وهو بذلك يتراجع عن قوله بأن حالات الانعدام تقتصر على تخلف الركن الوحيد للقرار الإدارى وركن الإرادة ويقر بوجود صور أخرى لانعدام القرار الإدارى سماه الانعدام الحكمى، جمال الدين (٢٠٠٤).

المطلب الرابع - معيار اللامشروعية الجسيمة[١٩]:

يستند هذا المعيار إلى درجة الجسامة فى العيب الذى يلحق القرار الإدارى وهو من أول المعايير التى قال به القضاء واعتنقها مجلس الدولة الفرنسى فى البداية، وهذا المعيار يربط حالات انعدام القرار بمدى جسامة اللامشروعية التى

تصيب القرار الإدارى فى أى ركن من أركانه، وبعبارة أخرى فإن مخالفة مبدأ المشروعية مخالفة جسيمة تصل بالقرار إلى حد الانعدام وتفقده كيانه ويجرده من صفاته ومقوماته القانونية كتصرف قانونى منشئ لمراكز قانونية ولا يتمتع بالحصانة المقررة للقرارات الإدارية. (صالح، ٢٠٠١). غير أن الإشكالية التى واجهت أنصار هذا المعيار هى ما هو حد الجسامة التى تؤدى إلى الانعدام كما أن التطبيقات القضائية أظهرت اختلافًا كبيرًا فى رسم حدود الجسامة المطلوبة.

الفرع الأول - الفقه:

يتميز هذا المعيار بمحاولته تفادى الانتقادات التى وجهت للمعايير الأخرى وذلك بعدم حصره للحالات التى يمكن أن تؤدى إلى الانعدام فى القرارات الإدارية، بل ربط ذلك بحد من الجسامة التى يجب أن يبلغها العيب فى القرار الإدارى.

لقد كان هذا المعيار أكثر المعايير مرونة وقدرة على استيعاب كل صور عيوب القرار الإدارى، ويطلق يد القاضى فى تقرير حالات الانعدام وبالتالى وسع فى مجال حماية المشروعية، ولكنه فى نفس الوقت يعتمد على معيار الجسامة وهو معيار تحكمى يمكن أن يؤدى إلى تهديد استقرار المراكز القانونية وإحداث اضطرابات فى الوظيفة الإدارية مما قد يخلق متاعب للجهة الإدارية التى ستضطر إلى إعادة ترتيب المراكز القانونية التى أنشأها أو عدل فيها القرار. كما أن الفقه لم يحدد معيار لدرجة الجسامة المطلوبة حتى نكون بصدد قرار معدوم وإنما اكتفى بالقول بأن تكون اللامشروعية ظاهرة أو بديهية لا يمكن معها القول أننا بصدد عمل قانونى.

وللتخفيف من هذه الانتقادات قال البعض بمعيار القاعدة العليا فى الدولة وعليه فإن مفهوم المخالفة الجسيمة يراد به مخالفة القاعدة القانونية العليا فى الدولة أى الدستور، وعليه فإذا مارست الإدارة سلطة منحها إياها الدستور وخالفت بصددها بعض الإجراءات أو الشكليات التى تتطلبها القوانين العادية

(ما دون العليا)، فلا تعد المخالفة جسيمة ولا تؤدى إلى الانعدام، بخلاف إذا خالفت الإدارة القاعدة العليا بالتعدى مثلا على اختصاص السلطتين التشريعية والقضائية (الشاعر، ١٩٦٨). فالجسامة المعتبرة هى جسامة المخالفة، أى إهدار قواعد قانونية عليا فى تدرج هذه القواعد، ويقصد بالقواعد العليا، القواعد الدستورية وأحكام الشريعة والمبادئ العامة للقانون، جمال الدين (٢٠٠٤).

غير أن المحاولة قللت من مخالفة القوانين العادية واللوائح وهى بذلك تقلص من مجال الحماية لحقوق الأفراد، ويجعل الأعمال الإدارية فى منأى عن الإلغاء القضائى، بمجرد فوات ميعاده ولو كان فى مخالفة متعمدة وجسيمة للقانون، وهذا غير مقبول ولا يمكن التسليم به إذ يحصن القرار الإدارى من الإلغاء بواسطة الدعوى القضائية مهما كانت درجة مخالفة القاعدة القانونية.

الفرع الثانى - القضاء:

إذا رجعنا إلى تطبيقات القضاء سنجد اختلافًا كثيرًا حول تقدير جسامة عدم المشروعية التى يترتب عليها الانعدام. فنجد بعض الأحكام تعتبر مخالفة الإجراء مجرد عيب عادى لا ينحدر بالقرار إلى حد العمل المادى، فى حين نجد بعض الأحكام الأخرى تعتبر مخالفة الشكل أو الإجراء من أسباب الانعدام، ونستشهد هنا بحكمين صادرين عن ديوان المظالم فيما يتعلق بعيب الشكل والإجراء، فى الحكم الأول اعتبر القرار معدومًا وجاء فيه: "وحيث إن قرار مجلس الوزراء رقم ٦٧ وتاريخ ١٤١١/٤/١١، فى الفقرة الثالثة منه ينص على أن تقوم لجنة مشكلة من مندوبين من وزارة الداخلية ووزارة الصحة ووزارة الشؤون البلدية والقروية بالتحقيق فى حوادث التسمم الغذائى وتحدد السبب والمتسبب وحصر المسؤولية وترفع توصياتها لوزير الداخلية ليقرر توقيع العقوبة المناسبة ... وحيث إن قرار وزارة الداخلية المتظلم منه صدر بناء على اللجنة المذكورة التى تمت بالمخالفة لقرار مجلس الوزراء سالف الذكر فإن القرار المتظلم منه يكون قد صدر بناء على إجراءات مخالفة للنظام وهو عيب جسيم يؤدى إلى اعتباره فى حكم المعدوم ... وحيث إنه بالنسبة للدفع الشكلى المقدم من الجهة المدعى عليها

بحجة أن التظلم قدم بعد فوات المدة المحددة للتظلم فإنه وقد انتهت الدائرة إلى أن القرار قد شابه عيب جسيم أدى إلى اعتباره فى حكم المعدوم، فإنه والحالة هذه لا يتحصن بمضى المدة ..."[٢٠]. وفى حكم آخر اعتبر مخالفة الإجراء عيبًا يؤدى إلى بطلان القرار فجاء فى الحكم: "وإذا كان قد سبق للوزارة أن شكلت - بعد إخلاء الدار - لجنة من المندوبين عن إدارة التعليم بالمنطقة والبلدية والمالية لتقدير ما يستحق المدعى من تعويض عما لحق بداره من أضرار وقدرت هذه اللجنة هذا التعويض وصدرت موافقة معالى الوزير ... فإن تلك اللجنة جرى تشكيلها بعد نفاذ قرار مجلس الوزراء رقم ٣٩٤ وتاريخ ١٣٩٨/٣/٢٥ هـ على نحو يخالف التشكيل الذى نص عليه القرار، ومتى كان الأمر كذلك، فإن تشكيل اللجنة يكون قد وقع باطلاً لمخالفة حكم النظام بما يبطل عملها ومن ثمة يبطل القرارات الصادرة ... إعمالاً لقاعدة إن ما بنى على باطل فهو باطل[٢١].

ومن القضاء المصرى حكم المحكمة الإدارية العليا حيث اعتبرت المحكمة عدم مراعاة شكليات التبليغ والاكتفاء بالنشر فى الجريدة الرسمية بالنسبة لقرارات نزع الملكية يؤدى إلى اعتبار قرار النزع فى حكم المعدوم. جاء فى الحكم:

"بأن المحكمة قد سبق لها أن قضت بأن قرار تقرير المنفعة العامة لمشروع معين بما يصاحبه ويترتب عليه من نزع ملكية الأفراد المالكين أو الحائزين ليس فى طبيعته قرارًا تنظيميًا عامًا بحيث يكفى نشره فى الجريدة الرسمية لتوفير القرينة القانونية على العلم به وإنما هو أقرب إلى القرارات الفردية لأنه يمس المركز القانونى الذاتى ... وعلى ذلك فإن علم ذوى الشأن بأثر القرار المذكور على مراكزهم القانونية لا يتحقق بمجرد نشره فى الجريدة الرسمية إذ تطلب القانون رقم ٥٧٧ لسنة ١٩٥٤ بشأن نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة إلى جانب نشر القرار فى الجريدة الرسمية بلصقه فى المكان المعد للإعلانات بالمحافظة وبمقر العمدة والشرطة أو فى المحكمة الابتدائية... ومن حيث إنه لما كان ذلك وكانت إجراءات اللصق لم يقم عليها دليل فإن النشر فى الجريدة الرسمية وحده لا يكون كافيًا ... وينحدر بذلك إلى مجرد الفعل المادى المنعدم الأثر قانونًا الأمر الذى يزيح أية حصانة ويفتح الباب للطعن فيه دون التقيد بميعاد[٢٢].

وفى حكم آخر ترى المحكمة العليا "أن القرار المطعون فيه وقد صدر مسقطًا مراحل تكوين القرار من حيث إسهام السلطات التى ناط بها القانون اختصاص المشاركة فى إنشائه على مراحل ومستويات تكوينه وبالتالى يكون القرار معدوما[٢٣].

وفى بعض التطبيقات الأخرى اعتبرت المحكمة مخالفة القانون من العيوب التى تؤدى إلى تقرير انعدام القرار من ذلك قرارها الذى جاء فيه " أن العامل المريض بالدرن أو الجذام أو بمرض عقلى أو بإحدى الأمراض المزمنة ومنها الارتفاع الشديد فى ضغط الدم أو المصحوب بمضاعفات شديدة يستمد مركزه القانونى فى البقاء فى الخدمة وذلك بمنحه إجازة مرضية استثنائية بمرتب كامل إلى أن يشفى أو تستقر حالته المرضية استقرارًا يمكنه من العودة إلى مباشرة أعمال وظيفته ... ونتيجة لذلك فإن القرار الذى تصدره الإدارة بإنهاء خدمة العامل بأحد الأمراض المنوه عنها لعدم اللياقة الطبية يكون منعدمًا وتبعًا لذلك يحق لصاحب الشأن طلب إلغاؤه فى أى وقت دون التقيد بالمواعيد المقررة لرفع دعوى الإلغاء[٢٤].

وفى تعقيبنا على هذه الأحكام وحسب ما استقر عليه الفقه والاجتهاد القضائى نرى أن مخالفة الإجراء الذى حدده النظام فى تشكيل اللجان -و هى من الأشكال الجوهرية - لا يعتبر مخالفة جسيمة ترتب عليها اعتبار القرار فى حكم المعدوم، بل هى من العيوب التى تجعل القرار باطلاً وليس معدومًا. وكذلك الحال فى مخالفة القانون، ولا يمكن فهم مسلك القضاء فى هذا الشأن إلا على ضوء حرص القاضى على حماية الحقوق الفردية فقد لا يجد القاضى بدًا لحمايتها من تقرير الانعدام حتى يتحرر من المدة التى تحصن القرار وتحول دون إلغائه لعدم رفع الدعوى فى الآجال النظامية، (بوزيد، ٢٠٠٢)، أى بمراعاة مهل التظلم وميعاد رفع الدعوى. وهذه هى المزية الأساسية لنظرية القرارات المعدومة والتى استدعت وجودها إلى جانب نظرية بطلان القرارات الإدارية.

المطلب الخامس - رأينا الخاص فى المعايير الفقهية:

من خلال العرض السابق للمعايير الفقهية المختلفة والتطبيقات القضائية يمكننا ملاحظة ما يلى:

- لقد كان للتطور الذى لحق مبدأ مسؤولية الدولة أثر كبير فى البحث عن ضوابط للحد من خطر النشاط العام، والنشاط الإدارى على وجه الخصوص، على الحريات الفردية، ففى البداية قبلت المسؤولية الإدارية بقدر من التحفظ وكان القاضى يجد صعوبة كبيرة فى إدانتها ووصف قراراتها بعدم المشروعية، غير أن التطور الذى حصل فى مجال المسؤولية وحقوق الإنسان وخاصة حق الملكية الفردية قلب الأوضاع وتحول القاضى إلى مدافع عن الحريات الفردية فى مواجهة الإدارية وبدأ يتوسع فى بسط رقابته على الأعمال الإدارية، ولم يعترف له بحق تقرير بطلان القرارات الإدارية فحسب، وإنما اعتبارها فى بعض الحالات من قبيل الأعمال المادية التى لا يمكن لها أن تحدث أى أثر قانونى، وحاول الفقه فى هذا السياق صياغة معايير ترسم معالم هذه النظرية التى ابتدعها القضاء فقيل فى هذا الصدد بالمعايير التى تعرضنا لها فى المبحث السابق.

ولا يمكن فهم تعدد المعايير إلا إذا فهمنا سياقها التاريخى، ففى البداية ظهر معيار اغتصاب السلطة باعتباره كان الصورة الأكثر وضوحًا للامشروعية الجسيمة، فهو فى كثير من صوره يشكل تجاوزًا لمبدأ فصل السلطات الذى يعتبر ضمانة قوية ضد الاستبداد والتسلط ولم يتساهل القضاء مع هذا النوع من التجاوز.

أما المعايير الأخرى، عدا معيار اللامشروعية الجسيمة، لا تعدو أن تكون صورًا لاغتصاب السلطة، فمعيار الوظيفة الإدارية يستند أساسًا على صلة مصدر القرار بكادر الوظيفة، وهذا من صور الاغتصاب، كذلك معيار تخلف أركان القرار الإدارى فقد أجمع أنصاره على أن تخلف بعض الأركان يؤدى إلى انعدام القرار من هذه الأركان ركن الاختصاص وركن الإرادة أو الرضا وهى أيضًا من صور الاغتصاب واختلفوا حول الأركان الأخرى.

أما معيار المخالفة أو اللامشروعية الجسيمة فقد حاول توحيد كل المعايير فى الحد الذى يشكل مخالفة جسيمة، وهو المعيار الذى يلقى قبولاً أوسع لدى الفقه

والقضاء رغم الانتقادات التى وجهت إليه، فهو يمنح القاضى سلطة تقديرية فى تحديد مدى الجسامة التى تصل بالقرار إلى حد الانعدام.

كما أن القضاء لم يعتمد فى تطبيقاته معيارًا واحدًا، بل كان يتجنب فى كثير من أحكامه ذكر معيار محدد وإن قال بمضمونه، وأكثر المعايير التى نجد لها ذكر فى أحكام القضاء، وخاصة القديمة هو معيار اغتصاب السلطة، ومؤخرًا معيار العيب الجسيم أو اللامشروعية الجسيمة.

وعلى العموم يمكننا إبداء الملاحظات التالية خلاصة لهذا المبحث:

أولاً: إن مسألة تقرير انعدام القرار الإدارى لا يعلنها القاضى إلا فى حالات نادرة ولسببين، الأول هو محاولة تجاوز عامل الوقت الذى قد يحول بينه وبين توفير الحماية للحقوق الفردية التى تضررت نتيجة الانتهاك الصارخ للقانون والثانى، وحتى مع عدم فوات الميعاد، يهدف القاضى التأكيد على خطورة المخالفة بتجريد العمل الإدارى من أية قيمة قانونية، ويشكل ذلك رسالة قوية للجهات الإدارية لكى تحرص على شرعية أعمالها.

ثانيًا: لا يمكن القول بحصر حالة الانعدام فى صورة واحدة وكل المعايير التى قيل بها تشكل صورًا لحالات الانعدام، ومعيار جسامة العيب أو المخالفة حاول تقييد حالة الانعدام بجسامة اللامشروعية ولكنه لم يضع لها معيارًا محددًا يمكن إعماله فى كل الحالات.

وفى الأخير يمكننا القول إن المعيار هو معيار القاضى الذى يفصل فى النزاع بما يملكه من سلطة النظر من واقع الحال وملابسات النزاع وبما يتولد لديها من قناعة من أن المخالفة تشكل حالة انعدام للقرار ليس دائما لجسامة المخالفة وإنما أحيانا لأهمية الحقوق محل الحماية.

المبحث الثانى - جهة تقرير الانعدام وآثاره:

لقد أثارت مسألة الاختصاص بتقرير حالة الانعدام تنازعًا بين الجهات

القضائية فى الدول التى تأخذ بالازدواجية، ولا يبدو الأمر ذات أهمية كبيرة فى النظام السعودى إلا أنه أمر يمكن تصوره، كما سنرى، كما تعتبر مسألة تحديد الآثار المترتبة على تقرير حالة الانعدام فى غاية الأهمية وسنحاول فى هذا المبحث تحديد الجهة وبيان الأثر.

المطلب الأول - الجهة المختصة بتقرير الانعدام:

أثارت مسألة تحديد الجهة المختصة بتقرير الانعدام جدلاً فى الفقه والقضاء الفرنسيين، ففى البداية لم يقبل مجلس الدولة الفرنسى أن توكل مهمة تقدير مشروعية القرارات الإدارية إلى غير جهة القضاء الإدارى، وفى نفس الوقت كان القضاء العادى يسعى إلى بسط سلطته على بعض القرارات الإدارية التى سلبت منه بمقتضى المعيار العضوى الذى اعتنقه مجلس الدولة الفرنسى بصفة أساسية فاقتبس نظرية البطلان المطلق من القانون المدنى، لكن مجلس الدول لم يسلم بهذا الاقتباس وظل يصر على موقفه، وظل الأمر سجالاً بين الجهتين القضائيتين حتى تدخلت محكمة التنازع بنظرية الغصب أو التعدى[٢٥]، Auby(1984)، التى بموجبها ينعقد الاختصاص للقضاء العادى ولكن نظرية التعدى ظل مجالها مقصورًا على التعدى على الملكية الخاصة أو الحريات الفردية وتستهدف الدعاوى المتعلقة بها إصلاح الضرر وأصبح من حق القاضى العادى إعلان الانعدام لكى يتسنى له الحكم بالتعويض ولكنه لا يحق له إلغاء القرار المعدوم. وفى حكم محكمة التنازع فى قضية Guigon[٢٦] حسم الجدل وأصبح من حق جهة القضاء العادى تقرير الانعدام دون الإلغاء والحكم بالتعويض ويحتفظ القاضى الإدارى بتقدير المشروعية والحكم بالإلغاء.

وفيما يخص النظام السعودى نعتقد أنه يمكن أن تثار هذه الإشكالية لوجود ازدواجية القضاء، جهة القضاء الشرعى وجهة ديوان المظالم، ويختص هذا الأخير باعتباره جهة قضاء إدارى مستقل حسب نص المادة (٨) من نظامه، بمنازعات الإدارة سواء تعلق الأمر بدعوى الإلغاء أو منازعات العقود الإدارية أو دعوى المسؤولية أو التعويض. ومع ذلك نعتقد أن الإشكالية يمكن تصورها،

فالقضاء الشرعى يمكن أن يفصل فى نزاعات بين الأفراد استنادًا إلى قرارات صادرة من الجهات المختصة كمجلس الوزراء أو الوزراء، وخاصة بعد صدور أنظمة الإصلاح المرتقبة كما أشرنا، فإذا دفع أحد أطراف الخصومة بعدم مشروعية القرار وادعى أنه مخالف للنظام الأساسى للحكم أو أى نظام صادر بمرسوم ملكى أو شكك فى تفسيره فهل يمكن للقضاء الشرعى تفسير وتقدير مشروعية القرار؟

نرى أن المسألة ليست بالحدة التى كان عليها الوضع فى القضاء الفرنسى ذلك إن ديوان المظالم هو المختص بجميع منازعات الإدارة، سواء تعلق الأمر بأعمالها القانونية أو المادية وبما فى ذلك حالات التعدى[٢٧].

غير أن المادة الثامنة من نظام ديوان المظالم لا تشير صراحة إلى اختصاص ديوان المظالم بتفسير وتقدير مشروعية القرارات الإدارية -عدا ما ورد فى المذكرة الإيضاحية بأن قضاء التفسير وتقدير المشروعية يندرج ضمن اختصاصات الديوان.

ومع ذلك يمكننا القول باختصاص ديوان المظالم بالتفسير وتقدير المشروعية، لما يلى:

- إن قضاء التفسير وتقدير المشروعية لا ينعقد على أساس دعوى يقيمها ذوى الشأن وإنما على أساس الدفع أى أثناء دعوى قائمة سواء أمام ديوان المظالم أو جهة القضاء الشرعى، ولذا لم يرد النص عليه من ضمن اختصاصات ديوان المظالم فى المادة الثامنة من نظام الديوان.
- استنادا إلى قاعدة قاضى الأصل هو قاضى الفرع أو قاضى الدعوى هو قاضى الدفع، الدغيثر، (١٩٩٢) أو من يملك الأكثر يملك الأقل منه، فإنه يمكننا القول باختصاص الديوان فى الدفوع الفرعية ما دام هو صاحب الاختصاص فى منازعات الإلغاء وهى تقتضى أساسًا تقدير مشروعية القرارات الإدارية قبل الحكم بإلغائها.

- ينبنى على ما سبق ذكره أنه إذا أثيرت مسألة مشروعية قرار إدارى أمام جهة القضاء الشرعى عليها أن توقف النظر فى الدعوى وتحيل مسألة تقدير مشروعية القرار إلى ديوان المظالم فهى أسبقية حكم بالنسبة للقاضى الشرعى، وهذا ما يعنيه نص المادة (٢٨) من نظام القضاء رقم (م/٦٤) بتاريخ ١٣٩٥/٧/١٤هـ حيث جاء فى النص المذكور: "إذا دفعت قضية مرفوعة أمام محكمة بدفع يثير نزاعًا يختص بالفصل فيه جهة أخرى وجب على المحكمة إذا رأت ضرورة الفصل فى الدفع قبل الحكم فى موضوع الدعوى، أن توقفها وتحدد للخصم الموجه إليه الدفع ميعادًا يستصدر فيه حكمًا نهائيًا من الجهة المختصة".

غير أن نص المادة السابقة يثير بعض الالتباس، لأنه مما يمكن استنتاجه من عبارات نص المادة أن الخصم الذى وجه إليه الدفع هو الذى يرفع الدعوى أمام الجهة المختصة، أى الديوان، بينما فى حقيقة الدفع أن القاضى هو الذى يطلب من الجهة المختصة تزويدها بالرأى (الحكم) فى الدفع، أى أنه يطلب الفتوى، قبل الفصل فى النزاع ولا تقبل من الأفراد رفع دعاوى ابتداء لتقدير مدى مشروعية القرارات الإدارية لأن القاضى الإدارى (الديوان) ليس مستشارًا قانونيًا للأفراد.

وقد أكد ديوان المظالم فى أحد أحكامه هذا التفسير جاء فى الحكم: "إنه من الأمور المسلم بها فى المبادئ العامة فى القضاء أنه إذا رفعت قضية أمام المحكمة ودفع أمامها بدفع يثير نزاعًا تختص بالفصل فيه جهة قضائية أخرى وجب على المحكمة إذا رأت ضرورة الفصل فى الدفع قبل الفصل فى موضوعه أن توقفها...."(٢٨).

وعليه يمكننا القول إن مسألة تقرير انعدام القرار الإدارى فى النظام السعودى تبقى من اختصاص ديوان المظالم فهو صاحب الاختصاص فى نظر جميع المنازعات الإدارية، سواء تعلق الأمر بالمنازعات الناتجة عن الأعمال المادية أو القانونية وتفسيرها وتقدير مشروعيتها.

ونشير هنا إلى أنه إذا قدر ديوان المظالم عدم مشروعية القرار فإن ذلك لا يؤدى إلى إلغاء القرار، كما أن القاضى الشرعى الذى أثير الدفع أمامه لا يستطيع إلغاء القرار الإدارى، رغم عدم مشروعية القرار، لعدم الاختصاص، ويظل القرار قائمًا منتجًا لآثاره حتى يلغى من طرف الإدارة أو ترفع دعوى إلغاء من ذوى الشأن أمام الديوان إذا توفرت المصلحة والصفة، وبعد التظلم إلى الجهة الإدارية، وديوان الخدمة المدنية بالنسبة لمنازعات الوظيفة العامة، وفى المواعيد النظامية، إلا إذا كان القرار معدومًا فلا يتحصن بميعاد كما أكدنا.

المطلب الثانى - آثار الحكم بالانعدام:

بعد أن حددنا الجهة التى تختص بتقرير الانعدام يجدر بنا بيان ما هى الآثار التى ترتب على تقرير الانعدام.

من النتائج الأساسية المترتبة على تقرير الانعدام هى نزع صفة القرار الإدارى عن التصرف الإدارى واعتباره مجرد عمل مادى وينبنى على ذلك:

- أنه يمكن لذوى الشأن طلب وقف تنفيذه والحيلولة دون أن ينتج آثاره، فهو يشكل اعتداء ماديًا على مراكزهم، غير أن الأفراد لا يملكون سلطة تقرير الانعدام، فهذا من اختصاص القضاء، وبما أن القرار الإدارى يتمتع بالقوة التنفيذية (القرينة الصحة) قد لا يكون فى وسع الأفراد فى كثير من الحالات اتقاء آثار التنفيذ، ومع ذلك لا يحق لهم مقاومة تنفيذ القرار بالقوة إذا عمدت الجهة الإدارية إلى تنفيذه وإنما لهم أن يطلبوا من الجهة الإدارية وقف تنفيذه بتنبيهها إلى اللامشروعية الجسيمة فإذا لم تفعل يمكنهم أن يطلبوا ذلك من القضاء الذى يمكنه وقف تنفيذ القرار أو اتخاذ تدابير وقتية عاجلة تمكن استدراك ما قد ينتجه القرار المعدوم فى حالة تنفيذه[٢٩].

- بالنسبة للجهة الإدارية المصدرة للقرار، وبما أن القرار جرد من صفة القرار الإدارى، عليها أن توقف آثاره فورًا وتبادر بسحبه وإزالة آثاره بأثر رجعى وإصلاح المراكز القانونية المتضررة، بل لها أن تفعل ذلك قبل صدور الحكم،

وكل تمادى فى تنفيذ القرار المعدوم يحملها المسؤولية ويجعل عملها تعديًا وهو عمل خطير قد يحمل الجهة الإدارية المسؤولية الجنائية بالإضافة إلى المسؤولية المدنية أو التعويض للضرر.

- لا يمكن للقرار المعدوم أن يرتب حقوقًا مكتسبة للأفراد. لقد كانت نظرية الحق المكتسب إحدى النظريات التى أوجدها الاجتهاد القضائى لمنع الإدارة من أن تسلب الأفراد حقوقًا اكتسبوها حتى لو كانت بناء على قرارات غير مشروعة وبناء على سلطتها التقديرية. غير أن القرار المعدوم لا يمكنه أن ينشئ حقوقًا لأن وجوده القانونى منعدمًا ولا يمكن أن يتولد عن المعدوم موجودًا وإعمالاً لمبدأ كل ما بنى على باطل فهو باطل.

- رغم أن القضاء قبل فى بعض تطبيقاته مبدأ تصحيح العيب الذى يشوب القرار الإدارى لاحقًا (الشكل) إلا أن ذلك لا ينطبق على القرار المعدوم، الدغيثر (١٩٩٢)، فلا يمكن تصحيح العيب، كما أن قبول صاحب الشأن لا يؤثر على عدم مشروعية القرار.

- إذا كان القرار المعدوم يدخل فى عملية مركبة فإن العملية كلها تتأثر وتعتبر باطلة، والقاضى يتصدى لها من تلقاء نفسه باعتبار ذلك من النظام العام، العبد الكريم (٢٠٠٣).

- غير أن أهم نتيجة تترتب على نظرية الانعدام هى عدم تحصن القرار الإدارى بفوات الميعاد، ذلك أن القرار الإدارى الباطل يمكن أن يتحصن من الإلغاء بمضى الوقت إذا لم يقم أصحاب المصلحة بطلب إلغائه فى المواعيد النظامية وهى حسب قواعد المرافعات أمام ديوان المظالم (المادة الثالثة) ميعاد التظلم وميعاد رفع الدعوى. ويعتبر هذا أهم فرق بين آثار تقرير الانعدام وتقرير البطلان، بل إن الدور الوحيد الذى يمكن أن تؤديه نظرية الانعدام هو تجاوز الميعاد ولا فرق بينها وبين نظرية البطلان فى غير هذا.

ومن المعلوم أن تحصن القرار إذا كان يفوت على الأفراد فرصة طلب إلغاء القرار الإدارى الباطل وإصلاح المراكز القانونية، بواسطة الدعوى، فإنه لا يفوت

عليهم طلب التعويض عن الضرر الذى قد يخلفه تطبيق القرار غير المشروع أو المعدوم باعتباره أحد صور الخطأ المرفقى الذى يتحقق به ركن الخطأ فى المسؤولية الإدارية. ونشير بهذا الصدد أن العذر الشرعى، إذا أقره القضاء، يمكن أن يسعف القاضى فى تجاوز عقبة المدد أو المهل، وقد يكتفى القاضى بتقرير بطلان القرار لمجرد اللامشروعية العادية أو البسيطة دون حاجة إلى الاستعانة بنظرية الانعدام.

الخاتمة:

لقد كانت نظرية القرارات المعدومة فى البداية وسيلة لجأ إليها القضاء العادى الفرنسى لاسترجاع بعض نفوذه على طائفة من الأعمال الإدارية القانونية المشوبة بعيب جسيم، وقد حاول القضاء الإدارى (مجلس الدولة) المقاومة ورفض النظرية لكنه سرعان ما أقر بوجودها وحاول تبنيها بل أصبحت ملجأ للقضاء الإدارى نفسه لحماية حقوق الأفراد من تجاوزت الإدارة، وخاصة فى مجال الملكية والحريات الفردية، وتحرر بواسطتها من عامل الوقت الذى كان يحول فى كثير من الحالات من إلغاء القرارات الإدارية بسبب فوات الميعاد. لكنه واجهته عقبة أخرى فنية وهى وضع معيار لنظرية الانعدام، وقد قيل فى هذا الصدد بمعايير عديدة وكان أهم هذه المعايير معيار اغتصاب السلطة الذى غطى أبرز صور الانعدام، غير أن القضاء وفى مسعاه لبسط حماية أكبر لحقوق الأفراد توسع فى حالات الانعدام وابتدع عدة معايير كان أوسعها معيار جسامة اللامشروعية الذى يخول القاضى سلطة تقدير مدى جسامة المخالفة وتقرير انعدام القرار الإدارى، ولم يسلم البعض بهذا التوسع، واعتبر ذلك خطرًا على استقرار الوظيفة الإدارية والمراكز القانونية ومن شأنه إيجاد متاعب حقيقية للجهاز الإدارى.

والخلاصة التى توصلنا إليها من هذه الدراسة هى أن نظرية القرارات المعدومة هى نظرية موازية ابتدعها القضاء الإدارى للحد من خطورة تحصن القرارات الإدارية بمضى المدة، فى حالة المخالفة الجسيمة لمبدأ المشروعية وهى

تعكس حرص القضاء على حماية الحريات الفردية بالتقليل من فرص إفلات القرار من رقابة القضاء.

لقد شكلت هذه النظرية مخرج نجدة للقاضى الذى عجز فى أحيان كثيرة عن إصلاح المراكز القانونية المتضررة بسبب فوات الميعاد، إذ بواسطتها استطاع أن يتجاوز عقبة المدة ويزيل آثار القرار المعيب، ولكنه لا يمكنه المبالغة فى استعمال هذا الباب وظل استعماله مشروطًا بالمخالفة الجسيمة لمبدأ المشروعية، وربما هذا ما يفسر لنا تباين أحكام القضاء إذ نجد بعض الأحكام تعتبر مخالفة الإجراء فى القرار الإدارى تؤدى إلى انعدامه، فى حين أنه فى بعض الأحكام الأخرى تؤدى إلى بطلانه فقط وتفسير ذلك أن القاضى قد يتمكن من تصحيح الأوضاع بتقرير البطلان لأى عيب يشوب القرار إذا رفعت الدعوى فى الميعاد، غير أن ذلك ليس دائمًا ممكنًا بسبب أن احترام المواعيد من النظام العام، فيلتمس القاضى طريقًا آخر وهو نظرية الانعدام فى القرارات الإدارية التى ابتدعها القضاء للتخفيف من خطورة مبدأ تحصن القرار الإدارى المعيب بمضى المدة.

وبتقصى التطبيقات القضائية المختلفة، يمكننا القول إن نظرية الانعدام، التى قيل بها فى سياق تاريخى معين لم تعد لها تلك الأهمية - باستثناء النظام الفرنسى - ومع ذلك ظلت مخرج نجدة للقاضى الإدارى إذا قصرت أو عجزت دعوى الإلغاء عن تمكينه من توفير الحماية المطلوبة للحقوق الأفراد، علمًا أنها تعطى نفس نتائج دعوى الإلغاء التى رفعت فى المواعيد النظامية وتقرر بموجبها إلغاء القرار، ولذا نجد فى كثير من تطبيقات نظرية القرارات المعدومة فى القضاء المقارن، بما فى ذلك قضاء ديوان المظالم، أنه كان بالإمكان أن يكتفى القاضى بتقرير البطلان استنادًا إلى العيب الذى اكتنف القرار الإدارى، ما دام أن الدعوى رفعت فى الميعاد، ودون حاجة إلى هذه النظرية، وربما كان القصد من ذلك التأكيد على جسامة المخالفة لمبدأ المشروعية وتنبيه الإدارة إلى ذلك. وتجلى هذا بوضوح فى الأحكام القضائية التى أشرنا إليها فى ثنايا هذا البحث.

لقد طبق ديوان المظالم نظرية الانعدام فى بعض أحكامه، ليس لتجاوز شرط المهل أو المواعيد النظامية التى قد تحول دون إلغاء القرار الذى يشوبه عيب جسيم، وإنما فى كثير من الحالات للتأكيد على جسامة المخالفة للأنظمة واللوائح. ولا شك أن ذلك من شأنه أن يحث الجهات الإدارية على التأكد من مشروعية أعمالها ويشعر الأفراد بأهمية الآلية القضائية لحماية حقوقهم من تجاوزات الإدارة، مع العلم أن القضاء السعودى بجهتيه توسع فى مفهوم العذر الشرعى الذى يسمح للقاضى بتجاوز مسألة الميعاد.

وفى الأخير يمكننا القول إن مسألة تقرير انعدام القرار الإدارى ترجع لقاضى الموضوع الذى يمكنه، إذا لزم الأمر، الاستعانة بالمعايير التى قيل بها فى هذا الصدد بما يقتضيه واقع الحال مراعيًا حدًا من الجسامة أو اللامشروعية فى القرار المطعون فيه بما يضمن احترام القانون من طرف الإدارة وتوفير حماية أكبر لحقوق الأفراد.

المختصرات:

A.J.D.A. Actualite juridique Droit administrative

C.E.; Conseil d'etat

L.G.D.J. Librairie Generale De Droit et de Jurisprudence

R.D.P: Revue de droit public

T.C; Tribunal des conflits

التهميش:

١- للتمييز بين أعمال الدولة المختلفة، تنفيذية وقضائية وتشريعية يعتمد الفقه على معيارين هما المعيار الشكلى أو العضوى والمعيار الموضوعى. فحسب المعيار الشكلى يعتبر العمل إداريًا إذا كان صادرًا من جهة إدارية بصرف النظر عن مضمونه أو فحواه، فالعبرة حسب هذا المعيار بالجهة التى أصدرت العمل وليس مضمونه. بينما يعتمد المعيار الموضوعى على تحليل العمل القانونى من حيث مضمونه بصرف النظر عن مصدره. فالعمل الإدارى حسب هذا المعيار هو عمل قانونى يأتى لتطبيق العمل التشريعى ويكون العمل التشريعى أعلى من العمل التنفيذى الذى يستند دائمًا إلى التشريع.

٢- C.E. Zemma. 4Juillet1980.A.J.D.A.1980.P.640

لقد اقترح مفوض الدولة فى مجلس الدولة الفرنسى معيار بداهة المخالفة وجسامة اللامشروعية المرتكبة. انظر Aubi et Drago ص٤٤٤

٣- C.E.7/12/1934 Commune de Saint-Paul-duVar

٤- "La decision juridique n'a pas ete effectivement prise ou a ete annulee par le juge administratif ".C.E.17 MARS 1949 .Epoux Leonard.

٥- Les matieres autres que celle qui sont du domaine de la loi ont un caractere reglementaire'.article37 de la constitution 1958"

٦- المادة الرابعة والأربعون:

تتكون السلطات فى الدولة من:

- السلطة القضائية.
- السلطة التنفيذية.
- السلطة التنظيمية.

٧- هيئة تدقيق القضايا حكم رقم ٦٥/ت/٤ لعام ١٤١٩هـ فى القضية رقم ١/٣١٧/ق لعام ١٤١٨هـ.

٨- حكم رقم ١٥٨/ت/٣ لعام ١٤٠٧ فى القضية رقم ١/٦٢٠/ق لعام ١٤٠٥ (غير منشور).

٩- قرار رقم ١٠٨ /ت/٣ لعام ١٤٠٩ فى القضية رقم ٩١٣ /١/ق/ ١٤٠٣ (غير منشور).

١٠- حكم المحكمة الإدارية العليا فى مصر رقم ٨٢٠ لسنة ٢٤/٥/ ١٩٨١ مجموعة المبادئ التى قررتها المحكمة الإدارية العليا السنة٢٦ رقم ١٣٨ ص ١٠١٦.

١١- حكم المحكمة الإدارية العليا فى الطعن رقم ٤٣ لسنة ١٩ القضائية ١٩٧٣ مجموعة المبادئ التى أقرتها المحكمة الإدارية العليا فى مصر.

١٢- Mesure manifestement insusceptible d'etre rattachee a l'exercice d'un pouvoir appartenant a l'administration ".C.E.18 nov.1949.

١٣- حكم هيئة تدقيق القضايا رقم ٥٥/ت/العام ١٤٠٥ فى القضية رقم ١١٧١/١/ق لـ ام ١٤٠٤هـ بتاريخ ١٨/٦/١٤٠٥هـ.

وقد أخذ النظام السعودى بهذه النظرية فجاء فى اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية فى المادة ١٠/٣٠ "الموظف الباقى على رأس العمل بعد سن الستين بدون سبب نظامى يعتبر فى حكم الموظف الفعلى ويعامل كالآتى:

أ- لا تحتسب المدة التى قضاها بعد السن النظامية خدمة فعلية وتعاد له حسميات التقاعد.

ب- يعتبر ما تقاضاه بمنزلة تعويض مقابل عمله.

١٤- Manifestement insusceptible de se ratacher a l'aplication d'un texte legal ou reglementaire.

١٥- هذه القاعدة العامة لكن هناك استثناءات بموجبها تستطيع الإدارة ودون اللجوء إلى القضاء استيفاء بعض حقوقها المالية قبل الأفراد كما هو الحال فى حالة الاقتطاع من مرتب الموظف الذى قبض من الإدارة ما لا يستحق. كما سمح نظام تأمين مشتريات الحكومة للجهة الإدارية حجز معدات المتعاقد مع الإدارة الذى أخل بالتزاماته التعاقدية بالإضافة إلى إمكانية فرض الغرامات التأخيرية وحسمها من ما للمتعاقد لدى الإدارة. راجع المواد ٣٢-٣٤ من اللائحة التنفيذية لنظام تامين مشتريات الحكومة الصادر بتاريخ ٥/٥/١٣٩٧هـ.

١٦- T.C .27 mars1952.

١٧- حكم هيئة التدقيق رقم ٥٥/ت/١ لعام ١٤٠٥ فى القضية رقم ١١٧١ /١/ق لعام ١٤٠٤هـ بتاريخ ١٨/٦/١٤٠٥(غير منشور).

١٨- قرار هيئة التدقيق رقم (٨٣/ت/٣) لسنة ١٤٠٨ هـ فى القضية رقم ١٠١٦/١/ق لعام ١٤٠٧ هـ(غير منشور).

١٩- Actes entaches d'une irregularite flagrante.C.E.3fev.1956.

٢٠- حكم رقم ٨١/د ج /٢ لعام ١٤١٨ فى القضية رقم ١٠٥/١/ق لعام ١٤١٨ بتاريخ ١٤١٨/١١/١٧ (حكم غير منشور) وأصبح نهائيًا لعدم الاعتراض عليه فى الميعاد.

٢١- حكم رقم ٨٦/١٣/ لعام ١٤٠١ هـ فى القضية رقم ١٤٩/١/ق لعام ١٣٩٩ المنشور فى مجموعة المبادئ الشرعية والنظامية لعام ١٤٠١ ص ١٥٣.

٢٢- حكم المحكمة الإدارية العليا فى الطعن رقم ٨٣١ لسنة ١٢ القضائية، مجموعة المبادئ القانونية التى قررتها المحكمة الإدارية العليا السنة ٢٠ رقم ١١٨.

٢٣- حكم المحكمة العليا فى الدعوى ٤٦٤٢ لسنة ٤٧ف بتاريخ ١٩٩٣/٥/٣٠

٢٤- حكم المحكمة العليا فى الطعن رقم ١٠٢ لسنة ٢٧ القضائية جلسة ١٩٨٤/٢٩، مجموعة المبادئ القانونية التى قررتها المحكمة العليا السنة ٢٩ ص ١٠٨٠.

٢٥- من تطبيقات نظرية التعدى فى قضاء مجلس الدولة حكمه فى قضية تشميع منزل ضابط فى القوات المسلحة خارج البناية العسكرية حيث أقر مجلس الدولة أن ذلك يشكل حالة تعد خطيرة على حرمة البيوت (وهى من الحريات الفردية) مما يشكل تعديًا ويجعل القرار فى حكم المعدوم.

٢٦- محكمة التنازع فى ٢٧ /١٩٦٦/٦ A.J.D.A 1966.547

٢٧- جاء فى المادة الثامنة من نظام ديوان المظالم.

(ب)- الدعاوى المقدمة من ذوى الشأن بالطعن فى القرارات الإدارية، متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص، أو وجود عيب فى الشكل، أو مخالفة النظم واللوائح والخطأ فى تطبيقها أو تأويلها وإساءة استعمال السلطة. ويعتبر فى حكم القرار الإدارى رفض السلطة الإدارية أو امتناعها عن اتخاذ قرار كان من الواجب عليها اتخاذه طبقًا للأنظمة واللوائح.

(ج)- دعاوى التعويض الموجهة من ذوى الشأن إلى الحكومة والأشخاص ذوى الشخصية العامة المستقلة بسبب أعمالها. "

٢٨- حكم ديوان المظالم رقم ٣٥٤/ت/ ٣ لعام ١٤٠٩ هـ فى القضية رقم ١٢١ /٤/ق/ لعام ١٤٠٤ هـ (غير منشور).

٢٩- جاء فى المادة السابعة من قواعد المرافعات والإجراءات أمام ديوان المظالم الصادرة بقرار مجلس الوزراء "لا يترتب على رفع الدعوى وقف تنفيذ القرار المطعون فيه على أنه يجوز للدائرة المختصة أن تأمر بوقف تنفيذ القرار أو تأمر بإجراء تحفظى أو وقتى بصفة عاجلة عند الاقتضاء خلال أربع وعشرين ساعة من تقديم الطلب العاجل أو إحالته إليها إذا قدرت ترتب آثار يتعذر تداركها وذلك حتى تفصل فى أصل الدعوى".

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- بوزيد، الدين الجيلالى محمد (٢٠٠١)، **ميعاد دعوى إلغاء القرار الإدارى أمام ديوان المظالم فى المملكة.** مجلة الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز - جدة.

٢- خليفة، عبد العزيز عبد المنعم (٢٠٠١)، **الانحراف بالسلطة كسبب لإلغاء القرار الإدارى**، دار الفكر الجامعى.

٣- جمال الدين، سامى (٢٠٠٤) **الوسيط فى دعوى إلغاء القرارات الإدارية**، منشأة المعارف، الإسكندرية.

٤- السنارى، محمد عبد العال (١٤٢٤هـ)، **القرارات الإدارية فى المملكة العربية السعودية**، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة الرياض.

٥- الشاعر، رمزى طه (١٩٦٨): **تدرج البطلان فى القرارات الإدارية**، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية.

٦- شفيق، صالح على، (١٤٢٢) **الرقابة القضائية على أعمال الإدارة فى المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.

٧- الطماوى، محمد سليمان (١٩٨٤ م) **النظرية العامة للقرارات الإدارية**، دار الفكر العربى.

٨- عامر، فؤاد أحمد (٢٠٠١)، **ميعاد دعوى الإلغاء فى ضوء أحكام المحكمة الإدارية العليا ومحكمة القضاء الإدارى**، دار الفكر الجامعى.

٩- العبد الكريم، فؤاد محمد موسى (٢٠٠٣) **القرارات الإدارية وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث. المملكة العربية السعودية.

١٠- عبد الله، عبد الغنى بسيونى (١٩٩٠)، **وقف تنفيذ القرارات الإدارية فى أحكام القضاء الإدارى**، منشأة المعارف الإسكندرية.

١١- الدغيثر، فهد بن محمد (١٩٩٢)، **رقابة القضاء على قرارات الإدارة، ولاية الإلغاء أمام ديوان المظالم**، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية القاهرة.

١٢- وصفى، مصطفى كمال: **انعدام القرارات الإدارية**، مجلة المحاماة العدد الخامس، السنة الحادية والأربعون.

ثانياً - المراجع الاجنبية:

1- Andre de Laubadere (1984):**Droit administratif** .t1. Paris

2- Auby. -J.M et R. Drago (1984); **Traite de contentieux administratif.** t2 .L.G.D.J.

3- George Vedel. Pierre Devolve (1988); **Droit administratif** .Presses universitaires de France.10 ed.

4- Le Mire (1978); **Inexistence et voie de fait** ;R.D.P.

5- Mme Tallineau (1972), **Les actes dministratifs non createurs de droits.** these .Poitier.

6- Rene Chapus(2000): **Droit administratif general** t.1.Montchrestien

7- Wodie.(1969) **l'enexistence des actes juridiques unilateraux en droit administratif Francais** A.J.D.A

إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية

(دراسة تطبيقية على عينة عشوائية
من الأجهزة الحكومية الأردنية)

الدكتور نادر أحمد أبو شيخة
أستاذ إدارة الأعمال المشارك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الهاشمية

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الخامس والأربعون
● العدد الرابع
● شوال ١٤٢٦هـ
● نوفمبر ٢٠٠٥م

إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية

(دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية الأردنية)

د. نادر أحمد أبو شيخة*

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف ينظر العاملون فى الجهاز الحكومى الأردنى إلى نظام تقييم أدائهم، وما نقاط الضعف التى يتسم بها هذا النظام، وما هى أبعاد العلاقة بين إدراك العاملين لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء وبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية.

أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٣٥٧) موظفاً، تم اختبارهم. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وكان من أهم النتائج ما يلى:

١- إدراك الموظفين بفئاتهم الوظيفية المختلفة عدم موضوعية عملية تقييم أدائهم.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى إدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم أدائهم تعزى لبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية.

٣- ثمة أخطاء تكتنف عملية التقييم، منها ما يتصل بنظام التقييم نفسه، ومنها ما يعود إلى المقيم.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

١- إيجاد نظام لتوصيف وتصنيف الوظائف، واعتماده أساساً لتعدد نماذج التقييم.

٢- تعريف عناصر التقييم تعريفاً دقيقاً وواضحاً.

٣- تدريب المقيمين بهدف إكسابهم مهارات التقييم السلوكية والفنية.

٤- إشراك الشخص الخاضع للتقييم فى مناقشة التقييم، وإتاحة الفرصة له للتعرف على مدى التقدم الذى أحرزه فى مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه فى العمل.

يمثل الجهاز الحكومى الأداة الأساسية التى تستخدمها الدولة لتنفيذ سياساتها وخططها التنموية. وحتى يمكن لهذا الجهاز أن ينهض بهذا الدور فلا بد له من بناء تنظيمى مناسب، وسياسات ونظم وقواعد عمل مناسبة.

* أستاذ إدارة الأعمال المشارك - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الهاشمية.

لن تتناول الدراسة الحالية اشتراطات هذا البناء التنظيمى المناسب، كما لن تتناول سياسات أو نظم التوظيف التى ينبغى أن توفر الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة، وأن تقوم بتحفيزه ليتمكن من أداء واجبات وظيفته وتحمل مسؤوليتها على الوجه الأكمل، ولكنها ستقتصر على واحدة من هذه السياسات أو النظم وهى سياسة أو نظام تقييم أداء العاملين.

إن عملية تقييم أداء العاملين وإن اختلفت التسميات التى تطلق عليها (ما بين قياس كفاءة، وتقييم أو تقويم أداء، وتقييم فعالية، وتقدير كفاية) لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعى على مدى قيام الموظف بواجبات وظيفته والنهوض بمسؤولياته (Megginson, 1998)، والتحقق كذلك من قدرته على القيام بواجبات وتحمل مسؤوليات ذات مستوى أعلى (Andrew, 1998).

وتقييم الأداء على إطلاقه قد ينصرف إلى مستوى تقييم الأداء القطاعى أو المؤسسى. وعندها فإن القطاع أو المؤسسة بوحداتها التنظيمية المختلفة تغدو وحدة التقييم الأساسية، وقد ينصرف إلى مستوى تقييم الأداء الفردى، وهذا محور اهتمام هذه الدراسة.

وعملية تقييم أداء العاملين هى عملية **مخططة** ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعى. وهى عملية **إيجابية** لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين فى أدائهم من الموظفين. وهى عملية **حركية** مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر فى التو واللحظة. وهى عملية تتضمن العديد من الإجراءات والخطوات (الحنيطى، ٢٠٠٣) وتقوم على **ثلاث مراحل**، بدءاً "من تحديد معدل قياس الأداء، ومروراً" بقياس الأداء الفعلى، وانتهاء" بمقارنته بالأداء القياسى لتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة (Yoder, 1998) وبذلك فهى تتطلب توظيف مهارات متنوعة من المدى (Philip, 1990) وتسعى إلى **تحقيق أهداف** الفرد والمنظمة والمجتمع (حمامى، ١٩٩٢).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة مما يلى:

١- دور عملية تقييم الأداء فى تحسين الأداء المستقبلى للموظف بشكل خاص وفى إدارة الموارد البشرية عموماً. إنها تمس حاضر الموظف ومستقبله من خلال تأثيرها فى عمليات الترقية والتحفيز والتدريب والنقل والتدريب والفصل (Haynes, 1984).

٢ - توجه بعض المؤسسات الحكومية والخاصة فى الأردن نحو الأخذ بعلانية التقييم، تلك العلانية التى لا تؤتى ثمارها المرجوة ما لم تكن هناك موضوعية فى التقييم، فإبلاغ الموظف بنتيجة تقييمه لن يكون له أثر إيجابى فى مستوى أدائه ما لم يكن مدركاً لموضوعية هذا التقييم.

٣ - ندرة الدراسات الميدانية العربية التى تناولت "موضوعية تقييم الأداء"، فمجمل الدراسات التى تناولت موضوع تقييم الأداء عالجته من زوايا المفهوم والأهداف، والطرق، والآثار ومجالات الاستفادة، والتغذية الراجعة، وجهة التقييم، فى حين أن ما تناول من هذه الدراسات الجانب الموضوعى كان محدوداً. من ثم فإن هناك حاجة إلى القيام بالمزيد من هذه الدراسات فى البيئة العربية عامة والأردنية خاصة.

مشكلة الدراسة:

فى لقاءات ومنتديات علمية شارك فيها الباحث خلال سنوات مضت عبّر الكثير من الموظفين فى الجهاز الحكومى الأردنى عن إمكانية أن يكون نظام تقييم أداء الموظفين أكثر قدرة على تحقيق الأهدف المرجوة، وأنه بوضعه الحالى لا يوثق به، وأنه ليس أفضل ما يمكن عمله فى هذا الشأن، الأمر الذى حفز لتطوير فكرة هذه الدراسة فى محاولة منها للإجابة عن التساؤلات التالية: ما هو إدراك الموظفين لمدى موضوعية هذا النظام؟ ثم ما هى مشكلة هذا النظام وكيف يمكن

الحد منها؟ وهل يمكن صياغة علاقة بين إدراك الموظفين لمدى موضوعية النظام وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؟ وفى هذا يرى (lawler,1967) أن نجاح نظام تقييم أداء العاملين يتوقف على مدى ثقة الشخص الخاضع لعملية التقييم فى موضوعية التقييم.

أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدارسة التعرف على مستوى إدراك الموظفين فى الجهاز الحكومى الأردنى لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقة هذا الإدراك ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، وذلك من خلال تحقق الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على آراء الموظفين فى الجهاز الحكومى الأردنى على اختلاف فئاتهم الوظيفية تجاه نظام تقييم الأداء المطبق عليهم، من حيث مدى إحساسهم بموضوعية هذا النظام.

٢- التعرف على نقاط الضعف التى يتسم بها النظام، أو التى تبرز كعقبات تعترض سبيل حلها ومواجهتها.

٣- دراسة العلاقة بين إدراك الموظفين فى الجهاز الحكومى الأردنى لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء المطبق عليهم وبين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

٤- تقديم توصيات من شأنها أن تعمل على تطوير هذا النظام، وتجعله أكثر قدرة على تحقيق أهدافه.

تساؤلات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن تساؤلين أساسيين هما:

١- ما هى آراء الموظفين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء المطبق عليهم.

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين فى الجهاز الحكومى وبعض الخصائص الشخصية والوظيفية. ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

أ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى جهة العمل؟

ب- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الوظيفة؟

ج - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الفئة الوظيفية؟

د - هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الاداء تعزى الى المؤهل العلمى؟

هـ- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الحالة الأسرية؟

و - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الجنس؟

ز - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الفئة العمرية؟

ح - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية من وجهة نظر الأفراد العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى مدة الخدمة فى مؤسسات الدولة؟

محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على:

١- عينة من الموظفين العاملين فى أربع وزارات، وأربع دوائر ومديريات حكومية.

٢- اقتصرت الدراسة على بعض الوزارات والدوائر والمديريات فى محافظة عمان دون أن تمتد لمحافظات المملكة الأخرى.

٣- أجريت الدراسة خلال الفترة الواقعة بين الشهر الرابع والشهر السابع من عام ٢٠٠٥ .

٤- يقصد بنظام تقييم الأداء، ما تضمنه نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة ٢٠٠٢ وتعديلاته.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج المكتبى المتمثل فى مراجعة الأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة فى هذا المجال التى أثرت البحث بجانبيه النظرى والتطبيقى. كما اعتمد على المنهج التحليلى المتمثل فى تحليل البيانات التى تم الحصول عليها من أفراد عينة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة:

يبلغ عدد موظفى جهاز الخدمة المدنية الأردنى (١٤٠٩٢١) موظفاً (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠٠٢) مما لا يسمح بإجراء مسح شامل لجميع الموظفين فى ظل الإمكانات المتواضعة للباحث، لذا انتحى الباحث إلى اختيار عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية تمثلت فى أربع وزارات هى العدل، والسياحة والآثار، والصناعة والتجارة، والتخطيط. وقد شكلت هذه الوزارات (١٥٪) من التنظيم الوزارى للدولة المكون من (٢٦) وزارة. وفى أربع دوائر ومديريات هى الأحوال المدنية، والموازنة العامة والأرصاد الجوية، المطبوعات والنشر. وقد شكلت هذه الدوائر والمديريات (١٨٪) من مجموع دوائر ومديريات الدولة البالغة (٢٢) دائرة ومديرية.

عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قوامها (٣٥٧) موظفاً إشرافياً وغير إشرافى، منهم (١٠٨٢) موظفاً من الوزارات تم اختيارهم بنسبة (١٠٪) من مجموع الموظفين فى الوزارات الأربعة و(١٧٥) موظفاً من الدوائر والمديريات الحكومية تم اختيارهم بنسبة (١٥٪) من مجموع الموظفين فى الدوائر والمديريات الأربعة. وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، ثم جمعت فكان عدد المستجيبين (٣٠٥) مستجيبين. عند فحصها تبين أن (١٨) استبانة كانت غير صالحة للتحليل الإحصائى لنقص بيانتها أو تناقضها أو عدم اكتمالها فتم استبعادها، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٨٣)، أى بنسبة (٧٩,٢٧٪). وقد جاءت خصائص أفراد عينة البحث على النحو المبين فى الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)

خصائص أفراد العينة

المتغير	العدد	النسبة
جهة العمل:		
وزارة	١٤٤	٪٥٠,٩
دائرة/مديرية حكومية	١٣٩	٪٤٩,١
الوظيفة:		
إشرافية	١٣٣	٪٤٧
غير إشرافية	١٥٠	٪٥٣
الفئة الوظيفية:		
أولى	٥٦	٪١٩,٨
ثانية	٩٠	٪٣١,٨
ثالثة	٨٥	٪٣٠
رابعة	٨٥	٪٣٠
المؤهل العلمى:		
أقل من ثانوية	٢٠	٪٧,١
ثانوية	٢٤	٪٨,٥
دبلوم متوسط	٤٧	٪١٦,٦
الدرجة الجامعية الأولى	١٤٤	٪٥٠,٩
دراسات عليا	٤٨	٪١٧
الحالة الأسرية:		
متزوج /متزوجة	١٢٥	٪٥٥,٢
أعزب /عزبة	٨٧	٪٣٠,٧
الجنس:		
ذكر	١٦٤	٪٧٥
أنثى	١١٩	٪٤٢
أخرى	٧١	٪٢٥,١
الفئة العمرية:		
أقل من ٢٥ سنة	١١	٪٣,٩
٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	٩٨	٪٣٤,٦
٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٠١	٪٣٥,٧
٥٠ سنة فأكثر	٧٣	٪٢٥,٨
مدة الخدمة فى مؤسسات الدولة:		
أقل من ٥ سنوات	١٠	٪٣,٥
٥ إلى أقل من ١٥ سنة	٥٣	٪١٨,٧
١٥ إلى أقل من ١٥ سنة	١٤٦	٪٥١,٦
١٥ سنة فأكثر	٧٤	٪٢٦,١

يتضح من هذا الجدول ما يلى:

١- يتوزع أفراد عينة الدراسة مناصفة تقريباً بين الوزارات من جهة والدوائر والمديريات الحكومية من جهة أخرى، وبين الوظائف الإشرافية من جهة والوظائف غير الإشرافية من جهة أخرى.

٢- غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئتين الوظيفيتين الثانية والثالثة.

٣- نصف أفراد عينة الدراسة تقريباً من حملة الدرجة الجامعية الأولى. ونصفهم كذلك تقريباً ترواح مدد خدماتهم فى مؤسسات الدولة بين (١٠) سنوات وأقل من (١٥) سنة. وثلث أفراد هذه العينة تقريباً تزواح أعمارهم بين (٢٥) وأقل من (٤٠) سنة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: ثانوية تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية بالاعتماد على استبانة أعدت لهذا الغرض، وتكونت من جزأين: تضمن الجزء **الأول** بيانات عامة عن المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمى وهو على خمسة مستويات. والحالة الأسرية وهى على ثلاثة مستويات. والفئة العمرية وهى على أربعة مستويات). والمتغيرات الوظيفية (جهة العمل وهى على مستويين. والوظيفة وهى على مستويين. والفئة الوظيفية وهى على أربعة مستويات. ومدة الخدمة فى مؤسسات الدولة وهى على أربعة مستويات). وتضمن الجزء **الآخر** (٢٥) فقرة تعلقت بإدراك الموظفين لمدى موضوعية تقييم الأداء فى الجهاز الحكومى، وغطت المجالات التالية:

١- مفهوم عملية تقييم أداء العاملين (الفقرة ١).

٢- أهداف عملية تقييم أداء العاملين (الفقرتان ٢ و ٣).

٣- عناصر وأوزان تقييم أداء العاملين (الفقرات ٤ و٥ و ٦).

٤- أخطاء ومشكلات عملية تقييم أداء العاملين (الفقرات ٧ و ٩ و ١٧).

٥- شروط صحة التقييم (الفقرة ١٨).

٦- الحد من مشكلات تقييم أداء العاملين (الفقرات ٨ و ١٩ و ٢٠ و ٢٢ و ٢٣ و ٢٥).

٧- آثار ونتائج تقييم أداء العاملين (الفقرتان ٢١ و ٢٤).

تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسى لكل فقرة من فقرات الاستبانة، فأعطيت إجابة "أوفق بشدة " خمس درجات، و"أوافق" أربع درجات، "ومحايد" ثلاث درجات ،" وغير موافق " درجتين ،" وغير موافق بشدة " درجة واحدة. من ثم كان المتوسط الحسابى لأوزان الفقرة هو ثلاث درجات (٥+٤+٣+٢+١/٥). وقد اعتمد هذا المتوسط للكشف عن أهمية كل فقرة. فإذا زادت على المتوسط اعتبرت فقرة ذات أهمية مرتفعة، وإذا قلت عنه اعتبرت فقرة ذات أهمية منخفضة.

صدق الأداة وثباتها:

قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة بتوزيعها على عدد من الأشخاص من ذوى الاختصاص الأكاديمى فى بعض الجامعات الأردنية، وفى بعض وزارات ومؤسسات الدولة لمعرفة آرائهم عن مدى سلامة أداة الدراسة.

وللتأكد كذلك من وضوح الفقرات فنياً ولغوياً وتوافقها مع أهداف البحث تم توزيع الاستبانة على ثلاثين موظفاً لإجراء اختبار أولى لها.

ولقياس ثبات الأداة استخرج الباحث معامل "كرونباخ ألفا "Choronbach's Alpha فكانت قيمته (٠,٧٧) وهى قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمى؛ لأنها تدل على أن الاستبانة تتصف بالاتساق الداخلى، وهذا يعزز استخدامها فى الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

لجأ الباحث إلى الأخذ بأنظمة الإحصاءات الجاهزة المعتمدة عادة فى بحوث العلوم الاجتماعية وهى رزمة "Statisical Packge For Social Sciences" لإدخال وتبويب ومعالجة البيانات والمعلومات التى تم جمعها من خلال الاستبانة. وفى ضوء النتائج التى حصل عليها الباحث من خلال هذه الرزمة وأدواتها تولى عملية تحليل البيانات والمعلومات. وقد اختار الباحث الأساليب الإحصائية التالية لأغراض التحليل:

١- الإحصاء الوصفى لوصف خصائص العينة موضوع الدراسة. وذلك اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرفات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية، للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

٢- اختبار ت"t-test" واختبار "شيفيه" Scheffe للمقارنات البعدية.

٣- تحليل التباين الأحادى ANOVA لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

٤- معامل "كرونباخ ألفا Choronbach's Alpha" لحساب ثبات مقياس الدراسة.

متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة فى:

١- المتغيرات المستقلة، وتشمل، أولاً، الخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد وتعكس تأثير الثقافة العلمى أو البيئة الخارجية للمجتمع الذى يعيش فيه الفرد. وقد تضمنت استبانة الدراسة خصائص المؤهل العلمى، والحالة الأسرية، والفئة العمرية. وتشمل، ثانياً، الوظيفة التى ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمات وبمحتوى الوظيفة وقد تضمنت استبانة الدراسة: خصائص جهة العاملين، والوظيفة، والفئة الوظيفية، ومدة الخدمة فى مؤسسات الدولة.

٢- المتغير التابع، ويتمثل فى آراء العاملين فى الوزارات والدوائر والمديريات الحكومية بمدى موضوعية نظام تقييم الأداء المعمول به.

التعريفات الإجرائية:

تقييم الأداء: هو إصدار حكم يستند إلى معايير موضوعية عن أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة مضت من قبل جهة معينة.

التقرير السنوى للموظف: هو النموذج الذى يعتمده ديوان الخدمة المدنية لتقييم أداء العاملين فى الوزارات والدوائر والمديريات الحكومية فى نهاية مدة التقييم.

الوظائف الإشرافية: يشغلها موظفون يكونون مسؤولين عن عدد ما من الموظفين.

الوظائف غير الإشرافية: يشغلها موظفون غير مسؤولين عن موظفين آخرين.

سجل الأداء: هو النموذج الذى يعتمده ديوان الخدمة المدنية، ويتضمن بيانات وملاحظات ووقائع عن الموظف. ويعتبر المرجعية عند تعبئة التقرير السنوى للموظف فى نهاية مدة التقييم.

موضوعية نظام تقييم الأداء: يقصد بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة ومدى قدرة المقيم على الحكم على أداء المقيم (بتشديد وفتح الياء) بكفاءة ونزاهة.

الجهاز الحكومى: يتمثل فى جميع الوزارات والدوائر والمديريات الحكومية الخاضعة لنظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة ٢٠٠٢ وتعديلاته.

خطة العرض:

تكونت الدراسة من خمسة أجزاء: إطار منهجى، وإطار تطبيقى، ودراسات سابقة، وعرض للنتائج ومناقشتها، وخلاصة وتوصيات. فاحتوى الإطار المنهجى للدراسة على المقدمة، وأهمية الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وتساؤلات الدراسة، ومحددات الدراسة، ومنهجية الدراسة، ومتغيرات الدراسة،

والتعريفات الإجرائية للدراسة. وقدم الإطار التطبيقى لمحة عن نظام تقييم أداء العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى كما بيَّنه نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة (٢٠٠٢). وجاءت الدراسات السابقة مصنفة إلى عربية وأجنبية. وتضمن الجزء الرابع عرض النتائج ومناقشتها. وجاء الجزء الخامس والأخير بالخلاصة والتوصيات.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

فى حدود ما تم الاطلاع عليه، لم يعثر الباحث إلا على عدد محدود من الدرسات التى تناولت بشكل مباشر علاقة موضوعية التقييم بالخصائص الوظيفية والشخصية، مما حدا بالباحث إلى أن يعرض بالإضافة إلى هذه الدرسات تلك التى تناولت موضوع تقييم أداء العاملين بشكل عام:

أجرى (الحنيطى، ٢٠٠٣) دراسة بعنوان **"اتجاهات الموظفين فى الأجهزة الحكومية فى الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية"** استهدفت التعرف على اتجاهات الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية فى الأردن نحو إمكانية تطبيق مقابلة تقويم الأداء، والتعرف على مدى وجود اختلاف فى اتجاهات الموظفين نحو إمكانية تطبيق مقابلة تقويم الأداء يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية. جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى موافقة الموظفين على تطبيق مقابلة تقويم الأداء، على أن يشمل ذلك جميع الموظفين من غير استثناء. كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات الموظفين نحو تطبيق أسلوب المقابلة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

وأجرى (قواسمة، ٢٠٠٢) دراسة بعنوان **"تقييم الأداء الوظيفى لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين"** على عينة قوامها (٣٣) مديراً ومديرة و(٤٣٢) معلماً ومعلمة يعملون فى المدارس الابتدائية والإعدادية الحكومية فى دولة البحرين.

جاءت النتائج لتشير إلى عدم وجود فرق جوهرى فى مستوى الأداء الوظيفى لمديرى ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية تبعاً للتفاعل بين متغير الجنس والمدرسة.

وأجرى (عبدالله، ٢٠٠٠) دراسة بعنوان "**اتجاهات موظفى دولة الإمارات العربية المتحدة فى المستويين الاتحادى والمحلى نحو نظم تقييم الأداء**" على عينة قوامها (٩٠٠) موظف اتحادى ومحلى، استهدفت التعرف على مدى فعالية هذا النظام. جاءت النتائج لتبين عدم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، من ثم ضعف مستوى تحقيق النظام للأهداف المرجوة منه، مما جعل النظام بحاجة إلى تحديث وتطوير.

وأجرى (يوسف، ٢٠٠٠) دراسة بعنوان "**إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظمية: دراسة ميدانية**" على عينة قوامها(٤٥١) موظفاً يعملون فى منظمات حكومية وخاصة اختيرت عشوائياً بدولة الإمارات العربية المتحدة" استهدفت التعرف على مستوى إدراك العاملين لموضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء المطبق فى المنظمات، وعلى مدى اختلاف مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء فى تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية. جاءت النتائج لتشير إلى تدنى مستوى إدراك العاملين لموضوعية النظام، وإلى اختلاف مستوى إدراكهم لمستوى إسهام النظام فى تطوير أدائهم باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

وأجرى (العتيبى، ١٩٩٨) دراسة بعنوان "**أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفى فى القطاع الحكومى بدولة الكويت**" استهدفت تسليط الضوء على قيم العمل لدى العاملين فى القطاع الحكومى وأثرها فى الأداء الوظيفى. جاءت النتائج لتشير إلى أثر بعض الخصائص الشخصية والوظيفية فى قيم العمل.

وقدم (البرعى وحبيب، ١٩٨٧) دراسة بعنوان "**تقويم أداء الموظفين فى بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق**" استهدفت تقديم إطار شامل عن

مفهوم وطرق تقييم أداء الموظفين، كذلك استطلاع آراء عينة عشوائية صغيرة من المنشآت السعودية فى القطاعين العام والخاص عن مدى تطبيق الأساليب الحديثة فى تقييم الأداء الوظيفى. وقد دللت نتائج الدراسة على أن عملية تقييم الأداء لها آثار فى ترقية وتدريب وتعويض الموظفين، وأنها تتم سنوياً من قبل الرئيس المباشر، وأن أهم الطرق المستخدمة فى التقييم هى طريقتا الإدارة بالأهداف، والوقائع الجوهرية.

وأجرى (طناش واللوزى، ١٩٩٥) دراسة بعنوان "**تقييم نموذج الأداء الوظيفى فى المؤسسات الحكومية الأردنية**" استهدفت التعرف على آراء العاملين فى المؤسسات الحكومية الأردنية بنموذج التقرير السنوى المعمول به لتقييم أدائهم الوظيفى. جاءت نتائج الدراسة لتشير إلى أن آراء العاملين فى هذا النموذج كانت بشكل عام، سلبية.

وأجرى (زايد، ١٩٩٥) دراسة بعنوان "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفى وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية". توصلت الدراسة إلى أن لمدة الخبرة ومستوى التعليم علاقة ذات دلالة إحصائية بإدراك العاملين بعدالة إجراءات التقييم، فى حين لم يكن للجنس أية علاقة ذات دلالة إحصائية بإدراك العاملين لهذا النوع من العدالة. كذلك توصلت الدراسة إلى أن مدة الخبرة لها علاقة ذات دلالة إحصائية بإدراك العاملين بعدالة التعامل، فى حين لم يكن لمستوى التعليم ولا للجنس علاقة ذات دلالة إحصائية بإدراك العاملين لهذا النوع من العدالة.

وأعد (الحمود، ١٩٩٤) دراسة بعنوان "**تقييم الأداء الوظيفى: الطرق- المعوقات - البدائل**" استهدفت إخضاع عملية تقييم الأداء الوظيفى لعملية تحليلية عميقة وإبراز إطارها الإشكالى. كذلك المساهمة فى زيادة إنضاج الوعى الإدراكى بذلك الإطار.

وقدم (مخامرة، ١٩٩٣) دراسة بعنوان "**تقييم أداء العاملين فى الشركات الأردنية: دراسة استكشافية وتحليلية**"، اعتماد على استبانة صممها ووزعها على

اثنتين وستين شركة من شركات القطاع الخاص استهدفت التعرف على أنظمة تقييم أداء العاملين فى هذه الشركات. جاءت النتائج لتبين أن نحو (٧٩٪) من الشركات الأردنية تستخدم أنظمة تقييم أداء أعدتها إدارات شؤون العاملين دون الاستعانة بجهات استشارية متخصصة. وأن قطاع البنوك هو أكثر القطاعات استخداماً لأنظمة تقييم أداء متطورة. وأن معظم الشركات محل الدراسة تستخدم نموذجاً موحداً لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم وفئاتهم.

وأجرى (الطروانة، ١٩٩٢) دراسة بعنوان "**تقييم الأداء والوصف الوظيفى**" استهدفت بيان العلاقة بين الوصف الوظيفى وتقييم الأداء من خلال التأكيد على استخدام الواجبات الوظيفية لتطوير المعايير المناسبة لقياس الأداء الوظيفى وربطها بالنتائج الوظيفية المتخصصة. جاءت النتائج لتبين أن هناك حاجة ملحة فى وحدات الجهاز الحكومى المختلفة فى الدولة إلى وضع وصف وظيفى شامل يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، وأنه فى ظل غياب هذا الوصف جاء تقييم الأداء فى هذا الجهاز مركزاً على الصفات الشخصية، الأمر الذى أدى إلى سوء العلاقة بين الإدارة والموظفين الخاضعين للتقييم.

وأجرى (رفعت، ١٩٩١) دراسة بعنوان "**محددات ونتائج ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقييم الأداء**". توصلت الدراسة إلى أن ثقة العاملين فى عدالة ودقة النظام تزداد كلما شعر هؤلاء بأن النظام يتصف بالعدالة.

وقدم (درة، ١٩٨٩) دراسة بعنوان "**أساليب تقييم أداء العاملين**" استهدفت تحديد مفهوم تقييم أداء العاملين وبيان أهدافه وخطواته.

وأعد (عساف، ١٩٨٨) دراسة بعنوان "**الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين فى الإدارة الحكومية**" عرض فيها مفهوم التقييم، وأهدافه، ومداخل عملية التقييم، وطرق التقييم. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة مشاركة المرؤوسين فى التقييم، وأن يسمح لهم بتدوين ملاحظاتهم إلى جانب ملاحظات

الرؤساء إذا لم يشاركوا فى التقييم مشاركة كاملة. كما خلصت إلى ضرورة تدريب العاملين على مهارات التقييم (السلوكية والفنية). وتدريب المرؤوسين كذلك على المهارات التى ترشد استجاباتهم ومساهماتهم فى عملية التقييم.

وقدم (عقيلى، ١٩٧٢) دراسة بعنوان **"قياس كفاءة العاملين فى الجهاز الحكومى فى الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية"**. جاءت النتائج لتشير إلى عدم تأييد الإدارة العليا والوسطى والإشرافية لمناقشة تقارير قياس الكفاءة مع الموظف.

يتضح مما سبق أن من هذه الدراسات التى تناولت موضوع تقييم أداء العاملين ما ركز على الجوانب النظرية لهذا الموضوع، ومنها ما ركز على الجوانب التطبيقية. وأن الدراسات التى تناولت موضوعية وعدالة نظام تقييم أداء العامين محدودة للغاية، ومن هنا تأتى أهمية الدراسة الحالية.

الدراسات الأجنبية:

أجرى (Gawely et al., 1998) دراسة استهدفت مراجعة وتحليل الدراسات التى اهتمت بمشاركة الموظفين فى عملية تقييم الأداء وردود أفعالهم. جاءت النتائج لتشير إلى أن مشاركة الموظفين فى تقييم الأداء تؤثر إيجابياً فى رضاهم عن عملية التقييم، وتزيد من دافعيتهم للعمل، وترفع من مستوى أدائهم.

وأجرى (Tang and Sarsfield, 1996) دراسة توصل فيها إلى أن إحساس العاملين بعدالة تقييم العاملين يتوقف على إعطائهم فرصة التعبير عن شعورهم، وعلى معرفة من يقوم بالتقييم، وعلى وجود خطة لتحسين الأداء، وعلى تكرار عملية التقييم (يوسف، ٢٠٠٠).

وقام (Domsch et al. 1986) بدراسة محددات ثقة العاملين فى نظام تقييم أداء العاملين. جاءت النتائج لتشير إلى أن ثقة العاملين بالنظام تزداد إذا ما تكررت عملية التقييم، وكان من يقوم بالتقويم على معرفة بواجبات ومسؤوليات المقيم.

وبينت دراسة قام بها (Barnard & Beaty, 1984) أن عملية تقييم أداء العاملين إذا كانت غير موضوعية فإنها تؤدى إلى نتائج سلبية على مستوى الفرد والمنظمة. وأكد الباحثان على ضرورة التركيز على أهمية التدريب المستمر للقائمين على التقييم، واستخدام المعايير الواضحة والمحددة فى عملية التقييم، وأن ينسجم نظام التقييم مع نظم إدارة الموارد البشرية الأخرى فى المنظمة.

وأجرت (King, 1984) دراسة بينت فيها أهمية اعتماد الأساليب الإدارية المتطورة فى التقييم، كالإدارة بالأهداف. وأن يتم إعداد الوصف الوظيفى لتسهيل عملية التقييم، بهدف التركيز على واجبات ومسؤوليات الوظيفة للشخص المقيم أكثر من التركيز على الجوانب الشخصية له.

وقام (Dipbye &Pontband, 1981) بدارسة محدادت ثقة العاملين فى نظام تقييم أدائهم. جاءت النتائج لتشير إلى أن إيجابية رأى العاملين فى النظام تتوقف على مدى ارتباط عناصر التقييم بواجبات ومسؤوليات الوظيفة. وعلى مدى وجود فرصة للشخص الخاضع للتقييم لإبداء رأيه فى نتائج التقييم، ومن ثم وضع خطة مستقبلية لعلاج أوجه القصور فى الأداء.

وأوضحت دراسة (Landy, 1987) أن ثقة العاملين فى عدالة ودقة نظام تقييم أدائهم تزداد إذا كان المقيم على معرفة كافية بواجبات ومسؤوليات الشخص الخاضع للتقييم، وكان هناك اتفاق بينهما على معايير الأداء المقبول، وكان لدى الشخص الخاضع للتقييم الحق فى التظلم من نتائج التقييم.

وأجرى (Field, 1977) دراسة استهدفت معرفة مدى تأثير بعض الخصائص الشخصية للأشخاص الخاضعين للتقييم كالعمر والجنس فى قرار الإدارة بمناقشة نتائج التقييم معهم. جاءت النتائج لتشير إلى أن للخصائص الشخصية للخاضعين للتقييم تأثيراً فى قرار الإدارة بمناقشة نتائج التقييم مع الأشخاص الخاضعين للتقييم.

وأجرى (Ivancevich, 1977) دراسة تناولت الطرق المختلفة لتحديد هدف مناقشة نتائج التقييم مع الشخص الخاضع للتقييم وتأثيرها فى رضائه وأدائه.

جاءت النتائج لتشير إلى أن تحديد أهداف مقابلة التقييم يؤثر إيجابياً فى أداء الفرد الخاضع للتقييم وسلوكه.

وأجرى (Kim et al., 1974) دراسة استهدفت التعرف على مدى تأثير التغذية العكسية فى الشخص الخاضع للتقييم، كما سعت إلى تحديد هدف مناقشة نتائج التقييم فى رضا العاملين الخاضعين للتقييم. جاءت النتائج لتشير إلى أن لكل من التغذية العكسية وتحديد الهدف تأثيراً إيجابياً فى أداء وسلوك الموظف الخاضع للتقييم.

وأعد (Bureau of National Affairrs K, 1974) دراسة عن المصانع الأمريكية بهدف الإجابة عن سؤال مفاده: هل تتم مناقشة تقييم الأداء مع الموظفين الخاضعين للتقييم؟ جاءت النتائج لتشير إلى أن غالبية المصانع التى شملتها الدراسة تتم فيها مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين الخاضعين للتقييم.

الإطار التطبيقى للدراسة:

ملامح وسمات نظام تقييم أداء العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى:

يتسم نظام تقييم أداء العاملين فى الجهاز الحكومى بعدد من السمات، نوردها كما بينها نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة ٢٠٠٢ وتعديلاته:

١- يستخدم أسلوب التقارير الدورية السنوية لتقييم أداء الموظفين وفق نماذج التقرير المتعددة، فهناك نموذج للوظائف الإشرافية، ونموذج للوظائف غير الإشرافية، ونموذج للمعلمين، ونموذج خاص بموظفى الفئة الأولى والثانية والثالثة العاملين بعقود، ونموذج لموظفى الفئة الرابعة، ونموذج للموظفين الدائمين من الفئة الأولى. هذا يعنى أن أسلوبى الاختبارات ومعدلات الإنتاج كأسلوبى تقييم غير مأخوذ بهما فى الجهاز الحكومى الأردنى. وفى ذلك قضى نظام الخدمة المدنية بأن يجرى إعداد التقارير السنوية عن عمل جميع الموظفين وسلوكهم باستثناء موظفى الفئة العليا، (الفقرة أ من المادة ٦٩ من

نظام الخدمة المدنية رقم ٥٥ لسنة (٢٠٠٢)، وتعد هذه التقارير السنوية على النموذج الذى يعده الديوان لهذه الغاية (الفقرة ب من المادة ٦٩ من نظام الخدمة المدنية رقم ٥٥ لسنة (٢٠٠٢).

٢- قد لا تتوزع عناصر تقرير الأداء التى ترواح بين (١٥) و (١٩) عنصراً إلى محاور كما هو الحال فى النموذج الخاص بتقييم أداء المعلمين من الفئات الأولى والثانية والثالثة. وقد تتوزع عناصر تقرير تقييم الأداء إلى أربعة أو خمسة أو ستة محاور على حسب النموذج المعتمد. ويتضمن كل محور عدداً من العناصر، فهى فى الفئة الأولى تتمثل فى عناصر التخطيط، والتوجيه، والإشراف، والاتصال، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والمبادأة، والتطوير، والإنتاجية، وهى فى الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية تتضمن محاور المعرفة والانضباط، والقدرات والاستعدادات، والعلاقة مع الآخرين، مع وجود اختلاف بين الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية فى العناصر التى تتضمنها هذه المحاور.

٣- يتكون التقرير السنوى فى جميع النماذج من ثلاثة أجزاء: يتضمن الجزء الأول معلومات عامة عن الموظف، ويضمن كذلك بياناً بالبعثات والدورات التدريبية التى لا تقل مدتها عن شهر. الجزء الثانى يتضمن عناصر التقويم. وأعطى لكل عنصر من هذه العناصر مدى من العلامات يرواح بين علامة واحدة وخمس علامات أو عشر علامات. وتمثل الحد الأقصى للعلامات التى يمكن أن يحصل عليها الموظف بمئة علامة. وتضمن الجزء الثالث والأخير من التقرير رأى المدير بالموافقة أو عدمها على ما دوَّنه الرئيس المباشر. كما تضمن التقرير "التقدير العام" للموظف الذى يضعه الأمين العام أو من يفوضه، والذى يراوح بين جيد جداً (٨٤ - ١٠٠) وجيد (٧٠ - ٨٣) ومتوسط (٦٠ - ٦٩) وضعيف (أقل من ٦٠).

٤- يستخدم الأسلوب الكمى فى تقدير كفاءة الموظفين (أى تقدير مستويات الكفاءة كمياً) ويتم هذا بتحديد درجة كفاءة الموظف بالنسبة لكل عنصر من

عناصر التقرير السنوى على حدة، وفى النهاية يكون التقدير العام لكفاءة الموظف فى ضوء ما حصل عليه من علامات فى عناصر التقييم المختلفة.

٥- السرية هى الأصل فى تقييم أداء الموظفين، وتزول سريتها بالنسبة للموظف الذى يقدم عنه تقرير بدرجة "ضعيف" أو بدرجة "متوسط "(الفقرة أ من المادة ٧٢ من النظام). بمعنى آخر لا يعلم بنتيجة تقارير التقييم سوى الموظفين الحاصلين على تقديرات منخفضة.

٦- ترتب تقارير تقييم أداء الموظفين آثاراً تمس حاضر الموظفين ومستقبلهم من حيث استمرارهم فى وظائفهم أو اعفاؤهم منها أو نقلهم إلى وظائف أخرى، وذلك على النحو التالى (الفقرة أ من المادة ٧٣ من النظام):

أ - يشعر خطياً الموظف الذى يرد عنه تقدير بدرجة " متوسط" بمظاهر تقصيره، ويطلب إليه العمل على تجنب تقصيره.

ب - يوجه إلى الموظف الذى حصل على تقدير متوسط وكان تقدير أدائه فى السنة السابقة مباشرة بدرجة "متوسط" أيضاً إنذار، ويطلب منه تحسين مستوى عمله وإنتاجه ورفع كفاءته فيه.

ج - يوجه إلى الموظف الذى يحصل على تقدير بدرجة "ضعيف" إنذار يطلب فيه تحسين مستوى عمله وإنتاجه ورفع كفاءته.

د - ينقل الموظف إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته إذا كان قد وجه إليه إنذار فى السنة السابقة مباشرة، وكان تقدير أدائه للسنة الحالية بدرجة " متوسط" أو بدرجة "ضعيف" ويخضع لبرنامج لإعادة تأهيله.

هـ - تنهى خدمات الموظف إذا كان قد نقل فى السنة السابقة مباشرة إلى وظيفة أخرى، وكان تقدير أدائه للسنة الحالية بدرجة "متوسط" أو بدرجة" ضعيف".

ملاحظات على النظام:

بعد عرض ملامح وسمات نظام تقييم أداء العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى يمكن إيراد الملاحظات التالية:

١- استخدام النظام لأول مرة نموذجاً "خاصاً" لسجل الأداء بحيث تعتمد البيانات والوقائع والملاحظات المدونة فيه فى تقييم أداء الموظف، ويعتبر الأداء المرجعية عند تعبئة التقرير السنوى للموظف فى نهاية مدة التقييم (الفقرتان "أ" و "ب" من المادة ٦٧ من النظام). ويدون فى هذا السجل مدى تقيده بالدوام الرسمى، ومدى سرعته ودقته فى عمله، ومدى تقبله للأفكار والآراء الجديدة، ومستوى إبداعه فى العمل، ومقدرته فى الإقناع، وتعامله مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه والمتعاملين مع وحدته التنظيمية، بالإضافة إلى الإنذارات الموجهة إليه، والمشكلات التى يواجهها المالية أو النفسية أو الجسمية وانعكاساتها على عمله (المادة ٦٨ من النظام).

٢- أخذ النظام بتعددية نماذج التقييم، وأعطى الحرية للجهة الحكومية أن تعد أكثر من نموذج لسجل تقييم الأداء إذا ما اقتضت طبيعة أعمالها ذلك. ولا شك أن استخدام النماذج المتعددة ينسجم ويستجيب مع تفاوت طبائع الوظائف ومتطلبات وأساليب تقييمها، شريطة أن يكون مثل هذا التعدد مبنياً" على نظام وصف وتوصيف وظائف يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة. من ثم فإن استخدام النماذج المتعددة كما هو معمول به فى نظام تقييم أداء العاملين دونما استناد إلى نظام وصف وتصنيف الوظائف يظل أحسن من لا شئ ولكنه ليس هو الشئ الصحيح المرجو.

٣- إن عملية تدريب الرؤساء واضعى التقارير (المقيمين)؛ لكى يكونوا على فهم سليم بالمبادئ الأساسية التى يقوم عليها نظام التقارير والأهداف التى ينشدها تكاد تكون غير موجودة فى الجهاز الحكومى الأردنى.

٤- تجاهل نظامُ تقييم الأداء التمييز بين الموظف الذى يحصل على تقدير "متوسط" أو تقدير "ضعيف" لتواضع أو ضعف قدراته، وبين الذى يحصل على أى من هذين التقديرين بسبب إهماله.

٥- لم يلجأ النظام إلى المفاضلة بين عناصر التقييم حسب أهميتها، إذ أعطى كل واحد منها وزناً يتكافأ مع الآخر.

٦- إن إخضاع العاملين فى الفئات الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة لنظام تقدير الكفاءة فيه إعمال لمبدأ المساواة بينهم من ناحية، وفيه حفز لهم إلى مزيد من الكفاءة فى أداء واجبات وظائفهم من ناحية أخرى.

٧- اتسمت عناصر تقدير الكفاءة بالصياغة العامة وعدم التحديد، وافتقرت إلى التعريف الدقيق الذى يفسح المجال للفهم الواحد من قبل جميع المعنيين فى الجهاز الحكومى الأردنى.

٨- قضى نظام تقييم أداء العاملين بأن أنسب شخص لوضع تقرير الكفاءة عن الموظف هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر به، على أنه فى الوقت نفسه لم يكتفِ بالاعتماد بشكل كلى ونهائى على رأيه فقط، إذ أوجب، وكان على حق، اعتماده من جهة أعلى، خوفاً من إفساح المجال للتحكم وغيره من مساوئ التفرد بالسلطة.

٩- إن إطلاع الموظف على تقرير كفايته لتأثره به بشكل مباشر أمر ضرورى، ومن ثم له الحق فى أن يقف على نقاط وجوانب القوة فى أدائه وسلوكه، ومن حقه على الإدارة أن تكون مثل هذه الجوانب محل تقدير وإشادة من جانبها، كذلك فإن من حقه الوقوف على جوانب الضعف والإخفاق ليعمل على التخلص منها أو الحد منها على الأقل.

لا شك أن انتهاج السياسة العلنية لنتائج تقارير الكفاية يشجع على التزام جانب الدقة والموضوعية فى إعداد التقارير. وأن السرية قد تتيح الفرصة

لتدخل النواحى الشخصية فى التقديرات، وفى ذلك إهدار لمعنويات الموظف، ومسخ لأهداف نظام تقدير الكفاية.

وعلى الرغم من ذلك فإن الأخذ بالسياسة العلنية المطلقة لنتائج تقارير الكفاية من شأنها، فى ظل محددات البيئة المجتمعية الأردنية، أن تقيد حرية القائم بالتقييم، وتعرضه لضغوط مجتمعية كبيرة، وتثير التباغض والتحاسد بين صفوف الموظفين. لذا يرى الباحث أن الأخذ بسياسة العلنية النسبية، كما قضى بها نظام الخدمة المدنية، كان مناسباً، بحيث يتم إعلام الموظفين الضعفاء أو متوسطى الكفاية بتقدير كفايتهم؛ ليتسنى لهم النهوض بمستوى كفاءتهم.

١٠- إن إعطاء حق الاعتراض لجميع الموظفين لنتائج تقدير كفايتهم أمر غير عملى؛ لأنه يوجد مشكلات أمام الإدارة، من ثم يؤثر سلباً فى العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذى دفع الباحث إلى اعتناق الرأى الذى يقضى بإعطاء هذا الحق للموظفين الحاصلين على تقديرات " ضعيفة " أو "متوسطة"، وهذا ما أخذ به نظام تقييم الأداء فى الجهاز الحكومى الأردنى.

١١- يتم تقدير كفاية الموظف وفق النظام المعمول به بالاعتماد على الصفات والسمات الشخصية والسلوكيات المطلوبة لأداء العمل، وهو بذلك يعتمد على قوائم تقييم مكونة من عدة عناصر، ولكل عنصر مقياس يتضمن أرقاماً، ويرى الباحث أن ضرورة التركيز على الأهداف فى تقدير كفاية الموظف لا يعنى إغفال تقدير بعض السمات السلوكية للموظف كالقيادة، والتخطيط، والرقابة، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والاتصال، كما لا يعنى إغفال العوامل الشخصية، كالاتجاهات والقيم، والدوافع.

١٢- إذا كانت القاعدة الأساسية فى نظام تقييم الأداء المعمول به أن يتم تقييم الموظف من قبل الرئيس المباشر؛ فإن هناك من الأسباب ما يدعو إلى

مشاركة الآخرين فى التقييم كزملاء الموظف، (بخاصة عندما يكون الموظف جديداً)، والرؤساء الآخرين، (إذا ما عمل الموظف تحت إشراف أكثر من رئيس خلال فترة التقييم)، والعملاء الذين يقدم لهم الموظف خدماته (كما هو فى حالة بعض الوظائف التى تقدم خدماتها إلى أقسام متعددة فى المنظمة).

١٣- لم يركز نظام تقييم الأداء المعمول به على المستقبل، فالعملية الدورية لتقدير الكفاية إنما هى بمنزلة وقفة تأمل واستفادة من ظروف الماضى للاستعداد لانطلاقة المستقبل، بحيث تعبأ له كل الطاقات، وتستنفر له كل الإمكانات لتحقيق أحسن النتائج الممكنة.

عرض النتائج ومناقشتها:

استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى إحساس الموظفين فى الجهاز الحكومى الأردنى بمدى موضوعية نظام تقييم أداء العاملين، والتعرف على نقاط ضعف هذا النظام، وإبراز العلاقة بين إدراك العاملين لمدى موضوعية النظام وبعض خصائصهم الوظيفية والشخصية.

ولتحقيق هذه الأهداف تمت الإجابة عن الأسئلة التى قامت عليها الدراسة فكانت النتائج على النحو التالى:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

جاء السؤال الأول ليستكشف العلاقة بين إدراك الموظف فى الجهاز الحكومى الأردنى لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء المطبق عليهم.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبانة فجاءت النتائج على نحو ما هو موضح فى الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار "ت" لبيان مدى موضوعية نظام تقييم الأداء

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	قيمة ت
تقييم أداء الموظفين يعنى إصدار حكم على أداء الموظف من خلال النظر إلى سلوكه الوظيفى، وشخصيته، والنتائج التى حققها خلال فترة التقييم.	.٨٠٣٧	٤.٢٥٨٠	٨٩.١٢١
من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	.٦٤٢٧	٤.٥٣٠٠	١١٨.٥٦٨
يمثل تقييم أداء الموظفين أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف.	.٦٢٩٣	٤.٥٦١٨	١٢١.٩٥٣
أوزان عناصر التقييم المدونة فى نموذج التقرير السنوى للتقييم تعكس الأهمية الحقيقية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر.	.٥٤٤٤	٤.٢٦٨٦	١٣١.٨٩٣
عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطى جميع العناصر التى ينبغى أن يتم تقييمها فى الوظيفة التى أشغلها.	.٨٣٩٠	٤.٤٧٠٠	٨٩.٦٢٩
عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	.٦٤١١	٤.٥٥٤٨	١١٩.٥٢٠
يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً.	.٥٨٥٥	٤.٧٥٢٧	١٣٦.٥٤٤
يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.	.٧٢٥٣	٤.٦٥٠٢	١٠٧.٨٤٩
يتم تقييم أداء المرؤوسين بمستوى "متوسط" دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فى أداء العمل.	.٥٨٣١	٤.٦٠٠٧	١٣٢.٧٣٣

تابع - جدول رقم (٢)

نتائج اختبار "ت" لبيان مدى موضوعية نظام تقييم الأداء

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	قيمة ت
يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم الواردة فى نموذج التقييم الذى أقيم بموجبه على أساس عنصر أو صفة واحدة أو أكثر (يعرفها المقيم فى الموظف) تطغى على جميع العناصر أو الصفات الأخرى.	.٩٣٧٨	٤.٤٤٨٨	٧٩.٨٠٤
يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة أو أكثر يتصف بها المقيم نفسه مع إهمال العناصر أو الصفات الأخرى للمرؤوس، أو التقليل من التركيز عليها.	.٨٣٠٧	٤.٥٢٣٠	٩١.٥٩٤
عند تقييم أداء الموظف، يطغى الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.	.٧٠٨٢	٤.٦٦٠٨	١١٠.٧١٣
يعطى المقيم عادة درجات متدنية للموظفين بغض النظر عن مستوى أدائهم.	.٦٧٤٩	٤.٦٧١٤	١١٦.٤٤٤
يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	.٩٧٩٨	٤.٤٩٤٧	٧٧.١٦٩
يعطى المقيم كبير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين كبيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	.٦٧٣٤	٤.٦٩٦١	١١٧.٣٢٢
النساء المقيمات أكثر تساهلاً من الرجال عند تقييم أداء من يقمن بتقييم أدائه أو أدائها.	.٦٧٠٥	٤.٦٦٧٨	١١٧.١١٥
المقيم (أو المقيمة) يعطى تقديرات أعلى للأشخاص من الجنس الآخر.	.٨٢٣٠	٤.٦١٤٨	٩٤.٣٢٧
يتسم تقييم أداء الموظفين بالصدق، بمعنى وجود ارتباط عال بين تقديرات الأداء المعطاة للموظفين والمستويات الحقيقية لأدائهم.	.٦٧٥٨	٤.٦٦٧٨	١١٦.٢٠٢

تابع - جدول رقم (٢)

نتائج اختبار "ت" لبيان مدى موضوعية نظام تقييم الأداء

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	قيمة ت
يناقش المقيم نتيجة التقييم مع المرؤوس المقيم ليتأكد الأخير أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية، ولوضع الحلول لأية مشاكل وظيفية يواجهها المرؤوس فى القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفته.	,٦٧٥٤	٤,٦٨٩٠	١١٦,٧٩٤
إجراء أكثر من تقييم للموظف خلال السنة يساعد فى الحصول على أكثر من رأى، مما يقلل من أخطاء التقييم.	,٦٩٧٠	٤,٦٨٥٥	١١٣,٠٨٣
يدرك المقيم ما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الفرد وعلى المنظمة.	,٧٧٠٦	٤,٦٠٧٨	١٠٠,٥٨٩
إجراء تقييم أداء الموظف بأسلوب المناقشة المباشرة بين المقيم والموظف يساعد فى تحقيق أهداف التقييم.	,٧٧٣٧	٤,٥٨٣٠	٩٩,٦٥٢
يحدد المقيم مستوى الأداء المطلوب مقدماً، ويخبر به الموظف ليكون له مرشداً.	,٧٧٢٠	٤,٥٩٧٢	١٠٠,١٧٤
تعتمد نتائج تقييم الأداء المطلوب فى عمليات الترقية والتدريب ومنح العلاوات وإيقاع العقوبات.	,٧٧٦٧	٤,٥٤٧٧	٩٨,٥٠٣
يتفق المقيم مع الموظف المعنى على أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائه، ولتكون دليلاً لأداء عمله مستقبلاً.	,٨٢١٨	٤,٥٣٣٦	٩٢,٨٠٩

يظهر من الجدول رقم (٢) أن أفراد العينة يدركون أهداف وأهمية عملية تقييم أداء العاملين، ولكن إدراكهم للفقرة المتعلقة بمفهوم عملية التقييم بأنها ينبغى أن تنصرف إلى أبعاد الشخصية، والسلوك، والنتائج، وأنها ذات بعد مستقبلى كان ضعيفاً قياساً بإدراكهم لباقى الفقرات. وهم يرون أن عناصر تقييم أداء العاملين بوضعها الحالى شاملة ودقيقة وواضحة، وأن أوزانها تعكس أهمياتها النسبية. وهم مع ذلك يرون أن ثمة مشكلات وأخطاء تصاحب عملية

التقييم، وأن أكثر هذه المشكلات حدة من وجهة نظرهم هى تأثر المقيم بنتائج تقييم أداء الشخص الخاضع للتقييم فى السنة أو السنوات السابقة.

ويرى أفراد عينة الدراسة أن الحد من أخطاء ومشكلات عملية التقييم يتم من خلال إجراء أكثر من تقييم للموظف خلال السنة. ومن خلال اعتماد أسلوب المناقشة الحرة بين المقيم والشخص الخاضع للتقييم. كذلك من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب مقدماً، وإخبار الشخص الخاضع للتقييم به، والاتفاق معه على أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائه، ولتكون دليلاً" لأداء عمله مستقبلاً".

النتائج المتعلقة بالسؤال الثانى:

جاء السؤال الثانى ليستكشف مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى جهة العمل.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار ت "t- test" لجميع فقرات الاستبانة فجاءت النتائج كما هو موضح فى الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف جهة العمل

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	جهة العمل	مستوى الدلالة المحسوب قيمة (ب)	قيمة ت
من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	,٦٤٣٨	٤,٤٣٦١	وزارة	,٠٠٠	١٨,٣٨٠
	,٦٣٢٣	٤,٦١٣٣	دائرة		

تابع - جدول رقم (٣)
نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف جهة العمل

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	جهة العمل	مستوى الدلالة المحسوب قيمة (ب)	قيمة ت
عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطى جميع العناصر التى ينبغى أن يتم تقييمها فى الوظيفة التى أشغلها.	,٦٤٥٦	٤,٥٤١٤	وزارة		
	,٩٧٦٩	٤,٤٠٦٧	دائرة	,٠٠٠	١٠,٤٥٢
عند تقييم أداء الموظف، يطغى الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.	,٦٠٤٩	٤,٧٥٩٤	وزارة		
	,٧٨٠٢	٤,٥٧٣٣	دائرة		
يعطى المقيم عادة درجات متدنية للموظفين بغض النظر عن مستوى أدائهم.	,٦٢٩٨	٤,٦٩١٧	وزارة	,٠٠١	٧,٧٠٨
	,٧١٤١	٤,٦٥٣٣	دائرة		
إجراء أكثر من تقييم للموظف خلال السنة يساعد فى الحصول على أكثر من رأى، مما يقلل من أخطاء التقييم.	٠,٥٨٨٩	٤,٧٦٦٩	وزارة		
	,٧٧٥٣	٤,٦١٣٣	دائرة	,٠٠٠	١٦,٢١٣

إن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هى:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٥) المتعلقة بشمول عناصر التقييم.

الفقرة (١٢) المتعلقة بطغيان الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.

الفقرة (١٣) المتعلقة بتشدد المقيمين.

الفقرة (٢٠) المتعلقة بضرورة إجراء أكثر من تقييم خلال السنة لتقليل أخطاء التقييم.

أما باقى فقرات الاستبانة فاتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وعند حساب المتوسط الحسابى لإجابات أفراد العينة على المقياس تبين:

١- أن أفراد العينة الذين يعملون فى الوزارات يشعرون بحدة الفقرات التالية أكثر من أفراد العينة الذين يعملون فى الدوائر والمديريات الحكومية:

الفقرة (١٢) المتعلقة بطغيان الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.

الفقرة (١٣) المتعلقة بتشدد المقيمين.

الفقرة (٢٠) المتعلقة بضرورة إجراء أكثر من تقييم خلال السنة لتقليل أخطاء التقييم.

٢- أن أفراد العينة الذين يعملون فى الدوائر والمديريات الحكومية يشعرون بحدة الفقرتين التاليتين أكثر من أفراد العينة الذين يعملون فى الوزارات:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٥) المتعلقة بشمول عناصر التقييم.

وهذا يعنى أن العاملين الخاضعين للتقييم فى الدوائر والمديريات الحكومية يشعرون بعدم موضوعية التقييم لأخطاء تعتريها سببها المقيمون، فى حين أن العاملين الخاضعين للتقييم فى الوزارات يعانون من عدم الموضوعية لأسباب تتعلق بنموذج التقييم وما اشتمل عليه من عناصر.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

جاء السؤال الثالث ليستبين مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الوظيفة.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار ت "t- test" لجميع فقرات الاستبانة فتبين ما هو موضح فى الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)
نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الوظيفة

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الوظيفة	قيمة (ت)
من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	,٦٤٣٧٧	٤,٤٣٦١	إشرافية	,٠٥٥٨٢
	,٦٣٢٣١	٤,٦١٣٣	غير إشرافية	,٠٥١٦٣
عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	,٧٠٢٨٢	٤,٣٧٥٩	إشرافية	,٠٦٠٩٤
	,٥٣٥١٦	٤,٧١٣٣	غير إشرافية	,٠٤٣٧٠
يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلباً أو إيجاباً.	,٦٧١٠٧	٤,٦٦٩٢	إشرافية	,٠٥٨١٩
	,٤٨٨٠٧	٤,٨٢٦٧	غير إشرافية	,٠٣٩٨٥
يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة أو أكثر يتصف بها المقيم نفسه مع إهمال العناصر أو الصفات الأخرى للمرؤوس، أو التقليل من التركيز عليها.	,٧٣٤٤٥	٤,٦٢٤١	إشرافية	,٠٦٣٦٨
	,٩٠٠٥٣	٤,٤٢٣٣	غير إشرافية	,٠٧٣٥٣
عند تقييم أداء الموظف، يطغى الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.	,٦٠٤٩١	٤,٧٥٩٤	إشرافية	,٠٥٢٤٥
	,٧٨٠١٨	٤,٥٧٣٣	غير إشرافية	,٠٦٣٧٠
يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	,٥٧٢٧٩	٤,٧٤٤٤	إشرافية	,٠٤٩٦٧
	١,١٩٢٢٤	٤,٢٧٣٣	غير إشرافية	,٠٩٧٣٥

تابع - جدول رقم (٤)

نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الوظيفة

الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الوظيفة	قيمة (ت)
النساء المقيمات أكثر تساهلاً من الرجال عند تقييم أداء من يقمن بتقييم أدائه أو أدائها.	,٥٨٥٣٨	٤,٧٧٤٤	إشرافية	,٠٥٠٧٦
	,٧٢٦٧٣	٤,٥٧٣٣	غير إشرافية	,٠٥٩٣٤
المقيم (أو المقيمة) يعطى تقديرات أعلى للأشخاص من الجنس الآخر.	,٥٩٨٦٦	٤,٧٤٤٤	إشرافية	,٠٥١٩١
	,٩٦٧٦٠	٤,٥٠٠٠	غير إشرافية	,٧٩٠٠
يحدد المقيم مستوى الأداء المطلوب مقدماً، ويخبر به الموظف ليكون له مرشداً.	,٨١١٥٣	٤,٥٤٨٩	إشرافية	,٠٧٠٣٧
	,٧٣٥٣٠	٤,٦٤٠٠	غير إشرافية	,٠٦٠٠٤
تعتمد نتائج تقييم الأداء للموظف فى عمليات الترقية والتدريب ومنح العلاوات وإيقاع العقوبات.	,٧٦٧٠٧	٤,٦٠٩٠	إشرافية	,٠٦٦٥١
	,٧٨٣٦١	٤,٤٩٣٣	غير إشرافية	,٠٦٣٩٨

إن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هى:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٧) المتعلقة بخطأ التقييم الناتج عن تأثر المقيم بالأداء السابق للموظف.

الفقرة (١١) المتعلقة بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة وإهمال العناصر أو الصفات الأخرى (أخطاء التركيز والإهمال).

الفقرة (١٢) المتعلقة بطغيان الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن لمن هم فى مثل أعمارهم.

الفقرة (١٦) المتعلقة بتساهل الإناث فى التقييم.

الفقرة (١٧) المتعلقة بالتحيز للجنس الآخر.

الفقرة (٢٣) المتعلقة بتحديد مستوى الأداء المطلوب مقدماً وإخبار الموظف به ليكون له مرشداً.

الفقرة (٢٤) المتعلقة بآثار التقييم فى عمليات ترقية وتدريب ومكافأة ومعاقبة الموظف.

وهذا يعنى أن أشد الفقرات حدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هى المتعلقة بأخطاء التقييم التى يرتكبها المقيمون. من ثم فهم يرون ضرورة الحد من هذه الأخطاء من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب الوصول إليه من قبل الشخص الخاضع للتقييم.

أما باقى فقرات الاستبانة فاتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وعند حساب المتوسط الحسابى لإجابات أفراد العينة على المقياس تبين:

١- أن أفراد العينة الذين يعملون فى وظائف إشرافية يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون فى وظائف غير إشرافية بحدة:

الفقرة (١) المتعلقة بمفهوم التقييم.

الفقرة (١٢) المتعلقة بطغيان الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن لمن هم فى مثل أعمارهم.

الفقرة (١٦) المتعلقة بتساهل الإناث فى التقييم.

الفقرة (١٧) المتعلقة بالتحيز للجنس الآخر.

٢- أن أفراد العينة الذين يعملون فى وظائف غير إشرافية يشعرون أكثر من أفراد العينة الذين يعملون فى وظائف إشرافية بحدة:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٧) المتعلقة بخطأ التقييم الناتج عن تأثر المقيم بالأداء السابق للموظف.

الفقرة (٢٤) المتعلقة بآثار التقييم على عمليات ترقية وتدريب وتحفيز الموظف.

وهذا يعنى أن الإشرافيين يشعرون بأخطاء التقييم التى يرتكبها المقيمون أكثر من غير الإشرافيين، ولعل هذا الشعور هو الذى جعلهم أكثر موضوعية فى تقييم أداء مرؤوسيهم على خلاف شاغلى الوظائف غير الإشرافية فهم لا يشعرون بحدة الفقرات المتعلقة بأخطاء تقييم المقيمين، باستثناء الخطأ المتعلق بتأثر المقيم بالتقييم السابق. ومن ناحية أخرى فإن شاغلى الوظائف غير الإشرافية يؤكدون على أهمية البعد المستقبلى والتطويرى فى التقييم وعلى ضرورة الاهتمام بدقة ووضوح عناصر التقييم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

جاء السؤال الرابع ليستكشف مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نحو مدى موضوعية نظام تقييم أداء العاملين تعزى إلى الفئة الوظيفية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادى لجميع فقرات الاستبانة فتبين ما هو موضح فى الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الفئة الوظيفية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الفئة الوظيفية
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	الأولى أكبر من الثانية	,٠٠٠	٨,٢٧٥	٣,٢٠٨	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٣٨٣	
٥	عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطى جميع العناصر التى يتبغى أن يتم تقييمها فى الوظيفة التى أشغلها.	الثانية أكبر من الثالثة والرابعة	,٠٠٠	٨,٠٦٣	٥,٢٧٩	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٦٥٥	
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	الأولى أكبر من الثالثة والرابعة	,٠٠٠	١١,٢٣١	٤,١٩٦	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٣٧٠	
٧	يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً.	الأولى أكبر من الثانية والثالثة والرابعة	,٠٠٠	٧,٥٣٤	٢,٤١٥	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٣٢١	

تابع - جدول رقم (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الفئة الوظيفية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الفئة الوظيفية
٨	يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.	الثالثة والأولى اكبر من الرابعة	,٠٠٠	٧,٧٧٨	٣,٨١٧	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
		.			,٤٩١	
١١	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة أو أكثر يتصف بها المقيم نفسه مع إهمال العناصر أو الصفات الأخرى للمرؤوس، أو التقليل من التركيز عليها.	الثالثة اكبر من الأولى والرابعة	,٠٠٠	٧,٥٦٨	٤,٨٨٢	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٦٤٥	
١٣	يعطى المقيم عادة درجات متدنية للموظفين بغض النظر عن مستوى أدائهم.	الثانية والثالثة اكبر من الرابعة	,٠١٢	٣,٧٠٠	١,٦٣٨	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٤٤٣	
١٤	يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	الثالثة اكبر من الأولى والثانية والرابعة	,٠٠٠	١٧,٤٣٦	١٤,٧٤٩	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٨١٧	

تابع - جدول رقم (٥)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الفئة الوظيفية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الفئة الوظيفية
١٧	المقيم (أو المقيمة) يعطى تقديرات أعلى للأشخاص من الجنس الآخر.	الثالثة اكبر من الأولى والرابعة	,٠٠٧	٤,٠٩١	٢,٦٨٣	الأولى الثانية الثالثة الرابعة
					,٦٥٦	٠

إن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هى:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٥) المتعلقة بشمول عناصر التقييم.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم.

الفقرة (١١) المتعلقة بخطأ التركيز على عنصر أو صفة واحدة وإهمال العناصر أو الصفات الأخرى للشخص الخاضع للتقييم (خطأ التركيز والإهمال).

الفقرة (١٣) المتعلقة بتشدد المقيمين.

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن لمن هم فى مثل أعمارهم.

الفقرة (١٧) المتعلقة بالتحيز للجنس الآخر.

وعند تطبيق اختبار "شيفيه scheffe" للتحليل البعدى للمقارنة يبن متوسطات أفراد العينة تبين ما يلى:

١- أفراد العينة ممن هم فى الفئتين الوظيفيتين الثالثة والأولى يشعرون بحدة الفقرتين الثانية التى ترى أن الهدف الأساسى للتقييم هو تنمية قدرات ومهارات الموظف، والفقرة السادسة التى ترى ضرورة تحديد عناصر التقييم أكثر من أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الرابعة. وتبين كذلك أن أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الأولى يشعرون بحدة الفقرة الثانية التى ترى أن الهدف الأساسى للتقييم هو تنمية قدرات ومهارات الموظف أكثر من أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الثانية.

وهذا يعنى من وجهة نظر أفراد العينة ضرورة النظر إلى نظام تقييم أداء العاملين بأنه أسلوب لتطوير الأداء أكثر منه أسلوباً للمثوبة أو العقوبة. كذلك ضرورة أن تكون عناصر التقييم معرفة تعريفاً" دقيقاً" بحيث تحمل نفس المعنى المقصود منها فى أذهان فئات المقيمين المختلفة.

٢- أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الثانية يشعرون بحدة الفقرة الخامسة التى ترى ضرورة شمول عناصر التقييم لجوانب الوظيفة المختلفة أكثر من أفراد العينة فى الفئتين الوظيفيتين الثانية والرابعة. وهذا يفرض على الإدارة إعادة النظر فى عناصر التقييم، بحسبان أنها تطال بعض جوانب الوظيفة دون بعضها الآخر.

٣- أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الأولى يشعرون بحدة الفقرة السادسة المتمركزة حول دقة ووضوح عناصر التقييم أكثر من أفراد العينة فى الفئتين الوظيفيتين الثالثة والرابعة.

٤- أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الأولى يشعرون بحدة الفقرة السابعة أكثر من أفراد العينة الذين فى الفئات الوظيفية الثانية والثالثة والرابعة. وهذا ينبئ عن مشكلة من مشكلات تقييم الأداء المتمثلة فى تأثر المقيم بنتائج التقييم السابقة سلبياً أو إيجابياً.

٥- أفراد العينة فى الفئتين الوظيفيتين الثانية والأولى يشعرون بحدة الفقرة الثامنة المتعلقة بتدريب العاملين المقيمين على دقة التقييم أكثر من أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الرابعة.

٦- أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الثالثة يشعرون بحدة الفقرة الحادية عشرة المتعلقة بتأثر المقيم بعنصر أو صفة واحدة عند تقييم أداء الموظف أكثر من أفراد العينة فى الفئتين الوظيفيتين الأولى والرابعة.

٧- أفراد العينة فى الفئتين الوظيفيتين الثانية والثالثة يشعرون بحدة الفقرة الثالثة عشرة المتعلقة بواحدة من مشكلات تقيم أداء العاملين، وهى التشدد فى التقييم، وإعطاء الموظفين درجات متدنية بغض النظر عن مستوى أدائهم، أكثر من أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الرابعة.

٨- أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الثالثة يشعرون بحدة الفقرة الرابعة عشرة المتعلقة بتحيز المقيمين صغيرى السن للأشخاص صغيرى السن الخاضعين للتقييم أكثر من أفراد العينة ممن هم فى الفئات الوظيفية الأولى والثانية والرابعة.

٩- أفراد العينة فى الفئة الوظيفية الثالثة يشعرون بحدة الفقرة السابعة عشرة التى تقضى بتحيز المقيم للجنس الآخر أكثر من أفراد العينة ممن هم فى الفئتين الوظيفيتين الأولى والرابعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

جاء السؤال الخامس ليبين مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى المؤهل العلمى.

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادى ANOVA لجميع فقرات الاستبانة فتبين ما هو موضح فى الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف المؤهل العلمى

تسلسل الفقرة كما فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	المؤهل العلمى
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	دبلوم متوسط أكبر من الدرجة الجامعية الأولى، ودراسات عليا أكبر من المؤهل العلمى أقل من الثانوية والثانوية فما دون	,٠٠٠	٨,١٨١	٣,٠٦٧	أقل من ثانوية ثانوية دبلوم متوسط الدرجة الجامعية الأولى دراسات عليا
					,٣٧٥	
٣	يمثل تقييم أداء الموظفين أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف.	دبلوم متوسط أكبر من الثانوية والثانوية فما دون	,٠٠٤	٤,٠١١	١,٥٢٣	أقل من ثانوية ثانوية دبلوم متوسط الدرجة الجامعية الأولى دراسات عليا
					,٣٨٠	
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	دراسات عليا أكبر من الثانوية والثانوية فما دون	,٠٠٠	١٤,١١٨	٤,٨٩٢	أقل من ثانوية ثانوية دبلوم متوسط الدرجة الجامعية الأولى دراسات عليا
					,٣٤٧	
٧	يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً.	دراسات عليا أكبر من الدبلوم المتوسط والثانوية	,٠٠٠	٦,٦٦٣	٢,١١٥	أقل من ثانوية ثانوية دبلوم متوسط الدرجة الجامعية الأولى دراسات عليا
					,٣١٧	

تابع - جدول رقم (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف المؤهل العلمى

تسلسل الفقرة كما فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	المؤهل العلمى
٨	يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.	دراسات عليا و الدرجة الجامعية الأولى أكبر من الدبلوم المتوسط	,٠٠٠	٥,٥٩٧	٢,٧٦٤	أقل من ثانوية ثانوية دبلوم متوسط الدرجة الجامعية الأولى دراسات عليا
					,٤٩٤	
١٤	يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	الدرجة الجامعية الأولى أكبر من دراسات عليا	,٠٠٠	٧,٩٧٩	٦,٩٧١	أقل من ثانوية ثانوية دبلوم متوسط الدرجة الجامعية الأولى دراسات عليا
					,٨٧٤	

إن الفقرات التالية ذات دلالة إحصائية:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم.

الفقرة (٣) المتعلقة باستخدام نتائج التقييم للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين الخاضعين للتقييم.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٧) المتعلقة بخطأ التقييم الناتج عن تأثر المقيم بالأداء السابق للموظف.

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم.

الفقرة (١٤) المتعلقة بخطأ التقييم الناتج عن تحيز المقيمين صغار السن لمن هم فى مثل سنهم من الأشخاص الخاضعين للتقييم.

إن ما تقدم يعنى أن أفراد العينة على اختلاف تأهيلهم العلمى يشعرون بأن ثمة أخطاء للتقييم، منها ما يرجع إلى المقيمين أنفسهم، ومنها ما يرجع إلى عدم دقة ووضوح عناصر التقييم. كذلك يرى أفراد العينة ضرورة الحد من مشكلات وأخطاء التقييم من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب من الموظف وإخباره به ليكون مرشداً له.

وعند تطبيق اختبار "شيفيه scheffe" للتحليل البعدى للمقارنة يبن متوسطات أفراد العينة تبين ما يلى:

١- يشعر أفراد العينة الذين يحملون الدبلوم المتوسط بحدة الفقرة الثانية المتعلقة بالأهداف التطويرية للتقييم أكثر من أفراد العينة الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى.

٢- يشعر أفراد العينة من ذوى الدراسات العليا بحدة الفقرة الثانية المتعلقة بالأهداف التطويرية للتقييم، وبحدة الفقرة السادسة المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم أكثر من أفراد العينة من حملة الثانوية أو دونها.

٣- يشعر أفراد العينة الذين يحملون الدبلوم المتوسط بحدة الفقرة الثالثة المتعلقة بواحدة من أهم فوائد تقييم أداء العاملين ألا وهى استخدامه أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف أكثر من أفراد العينة من حملة الثانوية أو دونها.

٤- يشعر أفراد العينة من ذوى الدراسات العليا بحدة الفقرة السابعة المتعلقة بخطأ التقييم الناتج عن تأثر المقيم بالأداء السابق للشخص الخاضع للتقييم أكثر من أفراد العينة الذين يحملون الدبلوم المتوسط أو الثانوية.

٥- يشعر أفراد العينة من ذوى الدراسات العليا والدرجة الجامعية الأولى بحدة الفقرة الثامنة المتعلقة بضرورة تدريب المقيمين على مهارات التقييم أكثر من أفراد العينة الذين يحملون الدبلوم المتوسط.

٦- يشعر أفراد العينة من حملة الدرجة الجامعية الأولى بحدة الفقرة الرابعة عشرة المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن للأشخاص صغار السن الخاضعين للتقييم أكثر من أفراد العينة من ذوى الدراسات العليا.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

جاء السؤال السادس ليبين مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فى وجهة نظر أفراد العينة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الحالة الأسرية.

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل التباين الأحادى ANOVA لجميع فقرات الاستبانة فتبين ما هو موضح فى الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الحالة الأسرية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الحالة الأسرية
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	المتزوج أكبر من الأعزب والحالة الأسرية (أخرى)	,٠٠٠	٢٢,٦٢٤	٨,١٠٣	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					٠,٣٥٨	

تابع - جدول رقم (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الحالة الأسرية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الحالة الأسرية
٣	يمثل تقييم أداء الموظفين أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف.	المتزوج أكبر من الأعزب والحالة الأسرية (أخرى)	,٠٠٠	١١,٩١٣	٤,٢٧٨	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٣٦٨	
٥	عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطى جميع العناصر التى ينبغى أن يتم تقييمها فى الوظيفة التى أشغلها.	المتزوج والحالة الأسرية (أخرى) أكبر من الأعزب	,٠٠٠	١٢,٨٠٢	٨,٢١٥	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٦٥٠	
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	المتزوج أكبر من الأعزب والحالة الأسرية (أخرى)	,٠٠٠	٢٩,٨٩٦	١٢,٨٥٢	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٣٢٢	
٧	يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً.	المتزوج أكبر من الحالة الأسرية (أخرى)	,٠١٦	٤,١٧٤	١,٤٠٠	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزب أخرى
					,٣٣٥	

تابع - جدول رقم (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات في الحالة الأسرية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الحالة الأسرية
٨	يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.	المتزوج أكبر من الحالة الأسرية (أخرى)	٠٤١.	٣,٢٤٣	١,٦٧٩	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٥١٨	
٩	يتم تقييم أداء المرؤوسين بمستوى "متوسط" دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فى أداء العمل.	المتزوج أكبر من الحالة الأسرية (أخرى)	,٠٣٩	٣,٢٦٩	١,٠٩٤	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٣٣٥	
١٠	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم الواردة فى نموذج التقييم الذى أقيم بموجبه على أساس عنصر أو صفة واحدة أو أكثر (يعرفها المقيم فى الموظف) تطغى على جميع العناصر أو الصفات الأخرى.	المتزوج أكبر من الأعزب والحالة الأسرية (أخرى)	,٠٠٤	٥,٥٥٩	٤,٧٣٥	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٨٥٢	
١١	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة أو أكثر يتصف بها المقيم نفسه مع إهمال العناصر أو الصفات الأخرى للمرؤوس، أو التقليل من التركيز عليها.	المتزوج أكبر من الحالة الأسرية (أخرى)	,٠٠١	٦,٨٩٧	٤,٥٦٩	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					٠,٦٦٢	

تابع - جدول رقم (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الحالة الأسرية

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب p-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الحالة الأسرية
١٤	يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	المتزوج اكبر من الحالة الأسرية (اخرى)	,٠٠٠	٢١,٦٩٣	١٨,١٦١	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٨٣٧	
١٧	المقيم (أو المقيمة) يعطى تقديرات أعلى للأشخاص من الجنس الآخر.	الحالة الأسرية (اخرى) اكبر من المتزوج	,٠١٠	٤,٦٤٣	٢,٠٦٦	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٦٦٠	
٢١	يدرك المقيم ما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الفرد وعلى المنظمة.	الأعزب اكبر من الحالة الأسرية (اخرى)	,٠٢٦	٢,٦٨٦	٢,١٤٨	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٥٨٣	
٢٣	يحدد المقيم مستوى الأداء المطلوب مقدماً، ويخبر به الموظف ليكون له مرشداً.	المتزوج والأعزب اكبر من الحالة الأسرية (اخرى)	,٠٢٠	٢,٩٦٠	٢,٢١١	متزوج/ متزوجة أعزب/ عزبة أخرى
					,٥٨٤	

إن الفقرات التالية هى ذات الدلالة الإحصائية:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٣) المتعلقة باستخدام نتائج التقييم للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين الخاضعين للتقييم.

الفقرة (٥) المتعلقة بشمول عناصر التقييم.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٧) المتعلقة بتأثر المقيم بتقرير الأداء السابق.

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم.

الفقرة (٩) المتعلقة بخطأ الميل نحو الوسط فى التقييم.

الفقرة (١٠) المتعلقة بخطأ التقييم المتمثل فى طغيان عنصر أو صفة أو أكثر على باقى عناصر أو صفات التقييم (خطأ الهالة).

الفقرة (١١) المتعلقة بخطأ التقييم المتمثل فى التركيز على عنصر أو صفة وإهمال عناصر أو صفات أخرى (خطأ التركيز والإهمال).

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن للأشخاص صغار السن الخاضعين للتقييم.

الفقرة (١٧) المتعلقة بتحيز المقيم للجنس الآخر فى التقييم.

الفقرة (٢١) المتعلقة بإدراك المقيم لآثار التقييم على الشخص الخاضع للتقييم.

الفقرة (٢٣) المتعلقة بتحديد مستوى الأداء المطلوب مقدماً وإخبار الشخص الخاضع للتقييم به كطريقة للحد من أخطاء التقييم.

وعند تطبيق اختبار "شيفيه scheffe" للتحليل البعدى للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة تبين ما يلى:

١- يشعر أفراد العينة المتزوجون أكثر من أفراد العينة "العزاب" ومن الحالة الأسرية "أخرى" بحدة:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٣) المتعلقة باستخدام نتائج التقييم للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين الخاضعين للتقييم.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (١٠) المتعلقة بخطأ التقييم المتمثل فى طغيان عنصر أو صفة أو أكثر على باقى عناصر أو صفات التقييم (خطأ الهالة).

٢- يشعر أفراد العينة المتزوجون والحالة الأسرية "أخرى" أكثر من أفراد العينة العزاب بحدة الفقرة الخامسة المتعلقة بشمول عناصر التقييم.

٣- يشعر أفراد العينة المتزوجون أكبر من أفراد العينة من الحالة الأسرية "أخرى" بحدة:

الفقرة (٧) المتعلقة بتأثر المقيم بتقرير الأداء السابق.

الفقرة (٩) المتعلقة بخطأ الميل نحو الوسط فى التقييم.

الفقرة (١١) المتعلقة بخطأ التركيز على عنصر أو صفة وإهمال عناصر أو صفات أخرى (خطأ التركيز والإهمال).

٤- يشعر أفراد العينة من الحالة الأسرية "أخرى" أكثر من أفراد العينة العزاب بحدة:

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم.

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن للأشخاص صغار السن الخاضعين للتقييم.

ويشعرون كذلك أكثر من أفراد العينة المتزوجين بحدة الفقرة السابعة عشرة المتعلقة بتحيز المقيم للجنس الآخر فى التقييم.

٥- يشعر أفراد العينة العزاب أكثر من أفراد العينة من الحالة الأسرية "أخرى" بحدة الفقرة الحادية والعشرين المتعلقة بإدراك المقيم لما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الفرد.

٦- يشعر أفراد العينة المتزوجون والعزاب أكثر من أفراد العينة من الحالة الأسرية "أخرى" بحدة الفقرة الثالثة والعشرين المتعلقة بضرورة تحديد مستوى الأداء المطلوب مقدماً وإخبار الشخص الخاضع للتقييم به ليكون له مرشداً كوسيلة للحد من مشكلات التقييم.

إن ما تقدم يعنى أن أفراد العينة على اختلاف حالاتهم الأسرية يعانون من أخطاء التقييم، مع وجود بعض الاختلافات فى الأخطاء التى تعانى منها كل حالة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

جاء السؤال السابع ليستبين مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الجنس.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار ت " t- test" لجميع فقرات الاستبانة فتبين ما هو موضح فى الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار "ت" لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الجنس

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الجنس
١	يعنى تقييم أداء الموظفين إصدار حكم على أداء الموظف من خلال النظر إلى سلوكه الوظيفى، وشخصيته، والنتائج التى حققها خلال فترة التقييم.	,٧٤٣٩٧	٤,٣٢٩٣	ذكر
		,٨٧٣١٧	٤,١٥٩٧	أنثى
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	,٦٩٤٢١	٤,٣٣٥٤	ذكر
		,٤٤٣٠٢	٤,٧٩٨٣	أنثى
٣	يمثل تقييم أداء الموظفين أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف.	,٦٦٢٩٠	٤,٤٠٨٥	ذكر
		,٥١١٥١	٤,٧٧٣١	أنثى
٥	عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطى جميع العناصر التى ينبغى أن يتم تقييمها فى الوظيفة التى أشغلها.	,٩٦٩٤٦	٤,٢٣١٧	ذكر
		,٤٤٣٠٢	٤,٧٩٨٣	أنثى
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	,٧٠٠٧٨	٤,٣٦٥٩	ذكر
		,٤٣١١٣	٤,٨١٥١	أنثى

تابع - جدول رقم (٨)

نتائج اختبار "ت" لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف الجنس

تسلسل الفقرة فى الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الجنس
٧	يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً.	,٦٣٠٣٠	٤,٦٩٥١	ذكر
		,٥٠٩٥٦	٤,٨٣١٩	أنثى
٨	يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.	,٧٧٩١٢	٤,٥١٨٣	ذكر
		,٦٠١١٢	٤,٨٣١٩	أنثى
١٠	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم الواردة فى نموذج التقييم الذى أقيم بموجبه على أساس عنصر أو صفة واحدة أو أكثر (يعرفها المقيم فى الموظف) تطغى على جميع العناصر أو الصفات الأخرى.	,٩٩٦٢٣	٤,٢٥٩٨	ذكر
		,٨٣٩٤٠	٤,٥٧١٤	أنثى

إن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هى:

الفقرة (١) المتعلقة بمفهوم التقييم.

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٣) المتعلقة باستخدام التقييم كأداة للكشف عن احتياجات العاملين التدريبية.

الفقرة (٥) المتعلقة بشمول عناصر التقييم.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٧) المتعلقة بتأثر المقيم بتقرير الأداء السابق.

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم.

الفقرة (١٠) المتعلقة بخطأ الهالة.

وهذا يعنى تأكيد أفراد العينة على تحديد مفهوم تقييم أداء العاملين بالتركيز على بعده التطويرى والمستقبلى، كذلك من الضرورى استخدام نتائج التقييم فى تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن يتم الحد من أخطاء التقييم بتدريب المقيمين وبتعريف عناصر التقييم.

أما باقى الفقرات فتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وعند حساب المتوسط الحسابى لإجابات أفراد العينة على المقياس تبين التالى:

١- يشعر أفراد العينة الذكور أكثر من أفراد العينة الإناث بحدة الفقرة الأولى المتعلقة بمفهوم تقييم أداء العاملين.

٢- يشعر أفراد العينة من الإناث أكثر من أفراد العينة الذكور بحدة:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٣) المتعلقة باستخدام التقييم كأداة للكشف عن احتياجات العاملين التدريبية.

الفقرة (٥) المتعلقة بشمول عناصر التقييم .

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٧) المتعلقة بتأثر المقيم بتقرير الأداء السابق .

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم .

الفقرة (٩) المتعلقة بخطأ الهالة.

إن هذا يعنى أن أخطاء التقييم من وجهة نظر الإناث تتوزع على محورين: محور يتعلق بعناصر التقيم وعدم شمولها وعدم تحديدها. ومحور آخر يتعلق بعدم تدريب المقيم على مهارات التقييم، وهن والحالة هذه يؤكدن على ضرورة تدريبه.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

جاء السؤال الثامن ليبين مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الفئة العمرية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادى ANOVA لجميع فقرات الاستبانة فتبين ما هو موضح فى الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الفئة العمرية

تسلسل الفقرة كما فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الفئة العمرية
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	٥٠ سنة فاكثر أكبر من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	,٠٠١	٥,٥٠٨	٢,١٧١	٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
					,٣٩٤	
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	٥٠ سنة فاكثر أكبر من ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	,٠٠٠	٩,٠٢٩	٣,٤١٩	٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
					,٣٧٩	

تابع - جدول رقم (٩)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الفئة العمرية

تسلسل الفقرة كما فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	الفئة العمرية
١١	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة أو أكثر يتصف بها المقيم نفسه مع إهمال العناصر أو الصفات الأخرى للمرؤوس، أو التقليل من التركيز عليها.	٥٠ سنة فاكثر أكبر من ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	,٠٠١	٥,٢٨٦	٢,٥٥١	٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
					,٦٥٩	
١٤	يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة أكبر من ٥٠ سنة ومن ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	,٠٠٠	١٦,٥٨٠	١٣,٦٥٥	٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
					,٨٢٤	

إن الفقرات ذات الدلالة الاحصائية هى:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (١١) المتعلقة بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة وإهمال العناصر أو الصفات الأخرى.

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن للأشخاص صغار السن الخاضعين للتقييم.

وهذا يعنى تأكيد أفراد العينة على أخطاء التقييم التى يكون سببها عناصر التقييم فى عدم شمولها وعدم دقتها. والتى يكون سببها المقيمين بتحيزهم إلى

فئات عمرية معينة أو بتركيزهم على بعض العناصر عند التقييم وإهمالهم عناصر أخرى.

وعند تطبيق اختبار "شيفيه scheffe" للتحليل البعدى للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة تبين ما يلى:

١- يشعر أفراد العينة من الفئة العمرية "٥٠ سنة فأكثر" أكبر من أفراد العينة العمرية " ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة "بحدة الفقرة الثانية المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

٢- يشعر أفراد العينة من الفئة العمرية "٥٠ سنة فأكثر" أكبر من أفراد العينة من الفئة العمرية "٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة " بحدة الفقرة السادسة المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

٣- يشعر أفراد العينة من الفئة العمرية " ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة " أكبر من أفراد العينة من الفئة العمرية "٢٥ إلى أقل من ٤٠" بحدة الفقرة الحادية عشرة المتعلقة بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة وإهمال العناصر أو الصفات الأخرى.

٤- يشعر أفراد العينة من الفئة العمرية " ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة " أكثر من أفراد العينة من الفئة العمرية "٥٠ سنة فأكثر" ومن الفئة العمرية " ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة " بحدة الفقرة الرابعة عشرة المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن لمن هم فى مثل أعمارهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع:

جاء السؤال التاسع ليبين مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة نحو مدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى مدة الخدمة فى مؤسسات الدولة.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادى لجميع فقرات الاستبانة، كما هو موضح فى الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار تحليل التباين (اختبار ف) لدراسة الاختلافات فى الآراء باختلاف مدة الخدمة فى مؤسسات الدولة

تسلسل الفقرة كما فى الاستبانة	الفقرة	مصدر الاختلاف باستخدام اختبار شيفيه Scheffe	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الإحصاء (ف)	الوسط الحسابى	مدة الخدمة فى مؤسسات الدولة
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.	١٥ سنة فاكثر ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات وأكبر من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	,٠٠٠	٩,١٩٨	٣,٤٩٥	أقل من ٥ سنوات ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فاكثر
					,٣٨٠	
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات و١٥ سنة فاكثر اكبر من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	,٠٠٠	١٢,٧٤١	٤,٦٥٥	أقل من ٥ سنوات ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فاكثر
					,٣٦٥	
٨	يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة اكبر من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٠,٢٠	٣,٢٢٢	١,٧٠٦	أقل من ٥ سنوات ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فاكثر
					,٥١٣	
١٤	يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة اكبر من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات أقل من ٥ سنوات	,٠٠٠	١١,٦٢٢	١٠,٠٢٥	أقل من ٥ سنوات ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فاكثر
					,٨٦٣	

إن الفقرات ذات الدلالة الإحصائية هى:

الفقرة (٢) المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

الفقرة (٦) المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

الفقرة (٨) المتعلقة بتدريب المقيم على مهارات التقييم.

الفقرة (١٤) المتعلقة بتحيز المقيمين صغيرى السن لمن هم فى مثل أعمارهم.

وهذا تأكيد من أفراد العينة على البعد التطويرى للتقييم. وعلى ضرورة توافر الدقة والوضوح فى عناصر التقييم، وإيلاء تدريب المعنيين على مهارات التقييم الأهمية التى يستحقها.

وعند تطبيق اختبار "شيفيه Scheffe" للتحليل البعدى للمقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة تبين التالى:

١- يشعر أفراد العينة من ذوى الخدمة "١٥ سنة فأكثر " و " ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات " أكبر من أفراد العينة من ذوى الخدمة "١٠ إلى أقل من ١٥ سنة " بحدة الفقرة الثانية المتعلقة بأهداف التقييم التطويرية.

٢- يشعر أفراد العينة من ذوى مدة الخدمة "١٠ إلى أقل من ١٥ سنة " أكثر من ذوى مدة الخدمة "١٥ سنة فأكثر" أكبر من أفراد العينة من ذوى مدة الخدمة "١٠إلى أقل من ١٥ سنة " بحدة الفقرة السادسة المتعلقة بدقة ووضوح عناصر التقييم.

٣- يشعر أفراد العينة من ذوى مدة الخدمة "١٠ إلى أقل من ١٥ سنة " أكثر من ذوى مدة الخدمة " ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات " بحدة الفقرة الثامنة المتعلقة بتدريب المقيمين على مهارات التقييم.

٤- يشعر أفراد العينة من ذوى مدة الخدمة "١٠ إلى أقل من ١٥ سنة " أكثر من أفراد العينة من ذوى مدة الخدمة " ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات " ومن ذوى مدة الخدمة " أقل من ٥ سنوات " بحدة الفقرة الرابعة عشرة المتعلقة بتحيز المقيمين صغار السن للأشخاص صغار السن الخاضعين للتقييم.

الخلاصة و التوصيات:

الخلاصة:

إن الخلاصة التى انتهى إليها الباحث تتمثل فى التالى:

١- يستخدم نظام تقييم أداء العاملين فى الجهاز الحكومى الأردنى أسلوب التقارير الدورية السنوية. ويتضمن التقرير مجموعة من العناصر يعوزها الشمول وتنقصها الدقة والتحديد. وتركز على الأداء الحالى دون الأداء المستقبلى. كما أن أوزانها لا تعكس أهميتها النسبية، وتفتقر هذه العناصر إلى المؤشرات والدلالات التى تساعد فى الكشف عن مدى وجود عنصر ما فى شاغل الوظيفة.

إن ملء نموذج تقرير الأداء يتم من قبل الرئيس المباشر، ويطلب من المدير أن يوافق أو يبدى ملاحظاته المبررة عليه، ثم يأتى دور الأمين العام أو من يفوضه، فإما أن يعتمد التقرير على الحالة التى هو عليها مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المدير، وإما أن يجرى التعديلات التى يراها مناسبة.

ولا يخفى أن لهذا الأسلوب عيوبه التى كشفت عنها الدراسة وجاءت متفقة مع دراسة (عبدالله، ٢٠٠٢) وتتمثل فى التحيز واتجاهات بعض الرؤساء المباشرين إلى التشدد أو التساهل، وأخطاء الهالة، والاعتماد على تقرير الفترة الماضية، والتأثر بمركز أو بسمعة أو بوظيفة المرؤوس، والتأثر كذلك بتقارير واتجاهات الرؤساء الآخرين فى المنظمة، وضعف عناصر نظام تقييم الأداء.

٢- يأخذ نظام تقييم أداء العاملين فى الجهاز المذكور بالسرية النسبية، اعتقاداً من الإدارة بأن السرية المطلقة تتيح الفرصة لتدخل النواحى الشخصية فى التقديرات، وفى ذلك إهدار لمعنويات الموظفين ومسخ لأهداف نظام التقييم.

كما يأخذ هذا النظام بفكرة حق اعتراض الموظف على تقرير أدائه خلال فترة معينة، نظراً لأن لهذا التقرير آثاراً على حاضر الموظف ومستقبله، ولكى

تكون كذلك أتاحت هذا الحق للموظف دافعاً للمقيمين إلى التزام جانب الدقة والموضوعية فى إعداد تقارير مرؤوسيهم. ونظراً لأن إعطاء هذا الحق لجميع الموظفين أمر غير عملى، فقد أعطى النظام حق الاعتراض على نتائج التقييم للموظفين الحاصلين على تقديرات "ضعيفة" أو "متوسطة".

٣- يعانى نظام تقييم أداء العاملين من عدم وضوح مفهومه لدى العاملين، ويؤكدون على أهمية إبراز البعد التطويرى للمفهوم. وقد أكد أفراد عينة الدراسة على ضرورة تدريب المقيمين على مهارات التقييم، وأن تتم الاستعانة بنتائج التقييم عند تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. كما أكد أفراد عينة الدراسة على ضرورة أن تكون عناصر التقييم شاملة، وأن تشتق من الأوصاف الوظيفية، وأن يتم تعريفها وتحديدها بدقة، وأن توضع لها مؤشرات ودلالات تساعد فى الكشف عن وجودها.

٤- أكد أفراد عينة الدراسة على وجود أخطاء فى التقييم، وسبب هذه الأخطاء إما أن يكون المقيمين وتحيزاتهم التى ربما لا يكونون على وعى بها، من ثم فإن تدريبهم قد يقلل من حدتها. وإما أن يكون سببها عناصر التقييم التى تتسم بعدم الشمول، وبعدم الدقة والوضوح، وغياب مؤشرات قياسها، واعتمادها على أوزان لا تتناسب مع أهمياتها النسبية. من ثم فإنه من الضرورى إعادة النظر فى نماذج التقييم بحيث تتخلص من هذه العيوب.

٥- اتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

٦- اتفقت نتائج الدراسة مع دراسات سابقة كدراسة (الحنيطى، ٢٠٠٣) حين توصلت إلى ضرورة إجراء تقييم أداء الموظفين بأسلوب المناقشة المباشرة بين المقيم والموظف، كما اتفقت النتائج مع الدراسة التى أجراها (عبدالله، ٢٠٠٢) حين نطقت بعدم موضوعية نظام تقييم أداء العاملين، من ثم ضعف مستوى تحقيق النظام للأهداف المرجوة منه، مما يجعل النظام بحاجة إلى تحديث

وتطوير. كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (درويش، ٢٠٠٠) حين توصلت إلى تدنى مستوى إدراك العاملين بموضوعية النظام، وإلى اختلاف مستوى إدراكهم لمستوى إسهام النظام فى تطوير أدائهم باختلاف بعض الخصائص الشخصية والوظيفية.

٧- أكد أفراد العينة على أن عملية تقييم أداء العاملين لها آثار فى ترقية وتدريب وتحفيز الموظفين، وهى فى ذلك اتفقت مع دراسات عديدة أجريت فى هذا الشأن، خاصة دراسة (البرعى وحبيب، ١٩٨٧). واتفقت الدراسة كذلك مع دراسات (طناش والوزى، ١٩٩٥) فى أن آراء العاملين فى نماذج التقييم كانت سلبية بشكل عام. جاءت نتائج الدراسة كذلك متفقة مع نتائج دراسة (الطراونة، ١٩٩٢) فى عدم دقة عناصر التقييم وعدم شمولها، بسبب عدم استنادها إلى أوصاف وظيفية تحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التى تم التوصل إليها يوصى الباحث بما يلى:

١- إيجاد نظام لوصف وتصنيف الوظائف، واعتماده أساساً لتعدد نماذج التقييم، وتحديد عناصر التقييم، وتخصيص الأوزان لها بما يتناسب وأهميتها، بحيث تغطى هذه العناصر محاور الشخصية، والسلوك، والنتائج وأن تركز على الأداء الحالى والمستقبلى، وأن تكون منسجمة مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة بحيث لا يكون من بينها من لا يمت بصلة بواجباتها ومسؤولياتها.

٢- تعريف عناصر التقييم تعريفاً دقيقاً وواضحاً، ووضع مؤشرات ودلالات بهدف الكشف عن مدى وجودها فى شاغل الوظيفة.

٣- تدريب المقيمين على مهارات التقييم السلوكية والفنية، من خلال برامج تدريبية واضحة الأهداف، وباستخدام أساليب تدريبية تركز على الجانب العملى والتطبيقى.

٤- التأكيد على تطوير استخدام سجل" الوقائع الحرجة Critical Events Record"، بحيث يدون فى هذا السجل الوقائع الجوهرية التى تؤثر فى أداء الموظف. ومن شأن هذا السجل أن يقلل من عنصر التحيز فى التقييم، وأن يحسن من مستوى الإشراف؛ لأنها تجبر الرئيس المباشر (المقيم) على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق.

٥- إشراك الشخص الخاضع للتقييم فى مناقشة التقييم، فذلك يتيح له أن يتعرف من خلال المناقشة على مستوى إدراك الرئيس لأدائه، كما تجعله يتعرف على مدى التقدم الذى أحرزه فى مجال إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه فى العمل.

٦- استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم شاغلى وظائف الفئة العليا التى استثنيت من نظام التقييم القائم على التقارير السنوية، ففى ذلك تجويد لأدائهم، وإعمال لمبدأ "المساواة فى الوظيفة العامة".

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- البرعي، محمد وحبيب، غازي محمود (١٩٩٧) "تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق، **المجلة العربية للإدارة**، مج (١١) ع (١) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الحمود، أحمد بن حماد (١٩٩٤)، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق - المعوقات - البدائل، **مجلة الإدارة العامة**، ج (٣٤) ع (٢)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الحنيطي، محمد فالح (٢٠٠٣)، اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الاداء: دراسة ميدانية تحليليه، **دراسات: العلوم الإدارية**، مج (٣٠) ع (١)، الجامعة الأردنية، عمان.
- درة، عبد الباري (١٩٨٩)،"أساليب تقييم أداء العاملين "**مجلة المصارف العربية**، مج (٩) ع (٩٨)، اتحاد المصارف العربية، بيروت.
- ديوان الخدمة الملكية، **التقرير السنوى لعام ٢٠٠٢**.
- رفعت، جاب الله، (١٩٩١) "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء"، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، مج (٢) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، قطر.
- زايد، عادل (١٩٩٥) "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مج (٢) ع (٢) جامعة الكويت، الكويت.
- الطراونة، تحسين، (١٩٩٢) "تقييم الأداء والوصف الوظيفي"**مؤتة للبحوث والدراسات**، مج (٧) ع (٤)، جامعة مؤتة، مؤتة.
- طناش، محمد، واللوزي، موسى (١٩٩٥) " تقييم نموذج الأداء في المؤسسات الحكومية الأردنية"، **دراسات** مج (٢٢) ع (٦)، الجامعة الأردنية، عمان.
- عبد الله، محمد حسين على (٢٠٠٢) " اتجاهات موظفى دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادى والمحلى نحو نظم تقييم الأداء. **مجلة جامعة الملك سعود**، مج (١٤)، العلوم الإدارية (١)، الرياض.
- العتيبي، آدم غازي (١٩٩٨) " آثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، مج (٩)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، قطر.
- عساف، عبد المعطى محمد (١٩٩٨)،" الاتجاهات الحديثة لتقويم اداء العاملين في الإدارة الحكومية "**مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة الكويت، الكويت.

- عقيلي، عمر وصفي (١٩٧٢)، "قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي في الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- قواسمة، أحمد، (٢٠٠٣) " تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين" **دراسات: العلوم التربوية**، مج (٣٠) ع (١)، الجامعة الأردنية، عمان.
- مخامرة، محسن (١٩٩٣)، " تقييم أداء الموظفين في الشركات الأردنية: دراسة استكشافية وتحليلية "**دراسات" العلوم الإدارية**، مج (٢٠) ع (٤)، الجامعة الأردنية، عمان.
- المملكة الأردنية الهاشمية، **نظام الخدمة المدنية رقم (٥٥) لسنة (٢٠٠٢)**.
- يوسف، درويش عبد الرحمن (٢٠٠٠) " إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة"، **مجلة الإدارة العامة**، مج (٤٠) ع (٣)، معهد الإدارة العامة، الرياض.

ثانياً - المراجع الإنجليزية:

- Andrew, Sikula, (1996), **Personnel Administration and Human Resources**
- Barnerd, H, John and Beaty, Richard 1984, **Performance Apprasal Assessing**
- Bureau of National Affairs (1974) **Management of Performance Appraisal Programs**, Washington
- Domsch, M., et al., (1986) "Correlates of General Confidence in The Utility of Formal Performance Appraisals: Results of a Cross-Organizational survey of West German R & D Executives", **Management International Review**, Vol., (26).
- Dipboye, Rebert L., and Pontbriand, Rene De. (1981). "Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems", **Journal of Applied Psychology**, Vol., (66) No. (2).
- Field, Hurbert. S.(1977) Subordinates" Characteristics, Supervisors" Ratings, and Decisions to Discuss Appraisal Results, **Academy of Management Journal**, 20 (2).
- Cawley, Brian, D. et al., (1998) Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field investigations, **Journal of Aplied Psychology**, 83 (4):
- Haynes, M. (1984) **Managing Performance, A Comprehensive Guide to Effective Supervision** (life time Learning pubhcahons, California).
- Ivancevich, John M., (2001), **Human Resource Management**, Irwin McGraw
- Hill, N.York.
- ________, John M., and Matteson, Michael T., (1999) **Organizational Behavior and Management**, Irwin McGraw-Hill, N. York.

- ________, J.M (1977) Different Goal Setting Treatment and their Effect on Performance and Job satisfaction, **Academy of Management Journal**, 20 (4):

- King, Patrika, (1984) **Performance Planning of Appraisal**, McGrow- Hill Beck Co., N.y.

- Kim, J.S., and W.C. Hamner. (1976) Effect of Performance Feedback and Goal Setting on productivity and Satisfaction in an Organizational Setting, **Journal of Applied Psychology**, 61(1): 48-57.

- Landy, Frank I., et al., (1980) Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation : A follow-Up" , **Journal of Applied Psychology**, Vol., (65) No. (30).

- Lawler, E.E. (1984). "Job performance". **Journal of Applied Psychology**, Vol., (51).

- Philip, T. (1990, 2nd. Ed) **Appraising Performance for Results** (Mc Graw-Hull book Co., London).

- Megginson, Leon. C. (1998) **Personal Management: A Human Resources Approach** 4th ed., Richard D. Irwin, illinis, mc, N.Y.

-Myers, D.W. et al., (1991). "The Role of Human interaction theory in Developing Models of Performance Appraisal Feedback". 'SAM **Advanced Management Journal**, Vol., (56) No. (3).

- Philip, T. (1990, 2nd Ed) **Appraising Performance for Results** (Mc Graw-Hull book Co., London).

- Tang, Thomas and Sarsfiedl Linda (1996). "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", **SAM Advanced Management Journal**, Vol., (61) No. (3), Summer.

- Yoder, Dale, (1978) **Personal Management and Industrial Relations**, pitman ol sons, LTD, London.

ملحق - الاستبانة:

الجزء الأول - بيانات وظيفية وشخصية:

أ) بيانات الوظيفة:

إشرافية.

غير إشرافية.

❖ الفئة الوظيفية:

أولى	١	٢	٣						
ثانية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
ثالثة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
رابعة	١	٢	٣						

ب) بيانات شخصية:

❖ المؤهل العلمى:

☐ أقل من ثانوية.

☐ ثانوية.

☐ دبلوم متوسط.

☐ الدرجة الجامعية الأولى.

☐ دراسات عليا.

❖ الحالة الأسرية:

- ☐ متزوج/متزوجة.
- ☐ أعزب/عزبة.
- ☐ أخرى.

❖ الجنس:

- ☐ ذكر.
- ☐ أنثى.

❖ الفئة العمرية:

- ☐ ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة.
- ☐ ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة.
- ☐ ٥٠ سنة فأكثر.

❖ مدة الخدمة فى مؤسسات الدولة:

- ☐ أقل من ٥ سنوات.
- ☐ ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.
- ☐ ١٥سنة فأكثر.

الجزء الثانى - فقرات الاستبانة:

ضع إشارة (✓) أمام كل فقرة من الفقرات التالية فى العمود المناسب:

تسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يعنى تقييم أداء الموظفين إصدار حكم على أداء الموظف من خلال النظر إلى سلوكه الوظيفى، وشخصيته، والنتائج التى حققها خلال فترة التقييم.					
٢	من الأهداف الأساسية لتقييم أداء الموظفين تنمية قدرات ومهارات الموظف، وتحسين مستوى أدائه.					
٣	يمثل تقييم أداء الموظفين أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظف.					
٤	أوزان عناصر التقييم المدونة فى نموذج التقرير السنوى للتقييم تعكس الأهمية الحقيقية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر.					
٥	عناصر تقييم الأداء شاملة، بمعنى أنها تغطى جميع العناصر التى ينبغى أن يتم تقييمها فى الوظيفة التى أشغلها.					
٦	عناصر تقييم الأداء دقيقة وواضحة، ويمكن تمييز كل عنصر وتحديد مضمونه والمقصود منه بصورة مستقلة عن بقية العناصر فى التقرير.					
٧	يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبياً أو إيجابياً.					
٨	يتم عادة تدريب المقيمين على الموضوعية والدقة فى عملية التقييم.					
٩	يتم تقييم أداء المرؤوسين بمستوى " متوسط " دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فى أداء العمل.					

تابع - الجزء الثانى - فقرات الاستبانة:

تسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٠	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم الواردة فى نموذج التقييم الذى أُقيم بموجبه على أساس عنصر أو صفة واحدة أو أكثر (يعرفها المقيم فى الموظف) تطغى على جميع العناصر أو الصفات الأخرى.					
١١	يتم تقييم المرؤوس فى جميع عناصر التقييم بالتركيز على عنصر أو صفة واحدة أو أكثر يتصف بها المقيم نفسه مع إهمال العناصر أو الصفات الأخرى للمرؤوس، أو التقليل من التركيز عليها.					
١٢	عند تقييم أداء الموظف، يطغى الأداء القريب من زمن التقييم على الأداء فى الفترة الأطول السابقة.					
١٣	يعطى المقيم عادة درجات متدنية للموظفين بغض النظر عن مستوى أدائهم.					
١٤	يعطى المقيم صغير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين صغيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.					
١٥	يعطى المقيم كبير السن تقديرات أعلى للمرؤوسين كبيرى السن عند تقييم أدائهم بغض النظر عن مستوى أدائهم.					
١٦	النساء المقيمات أكثر تساهلاً من الرجال عند تقييم أداء من يقمن بتقييم أدائه أو أدائها.					
١٧	المقيم (أو المقيمة) يعطى تقديرات أعلى للأشخاص من الجنس الآخر.					
١٨	يتسم تقييم أداء الموظفين بالصدق، بمعنى وجود ارتباط عالٍ بين تقديرات الأداء المعطاة للموظفين والمستويات الحقيقية لأدائهم.					

تابع - الجزء الثانى - فقرات الاستبانة:

تسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٩	يناقش المقيم نتيجة التقييم مع المرؤوس المقيم ليتأكد الأخير أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية، ولوضع الحلول لأية مشاكل وظيفية يواجهها المرؤوس في القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفته.					
٢٠	إجراء أكثر من تقييم للموظف خلال السنة يساعد فى الحصول على أكثر من رأى، مما يقلل من أخطاء التقييم.					
٢١	يدرك المقيم ما يترتب على نتائج التقييم من آثار على الفرد وعلى المنظمة.					
٢٢	إجراء تقييم أداء الموظف بأسلوب المناقشة المباشرة بين المقيم والموظف يساعد فى تحقيق أهداف التقييم.					
٢٣	يحدد المقيم مستوى الأداء المطلوب مقدماً، ويخبر به الموظف ليكون له مرشداً.					
٢٤	تعتمد نتائج تقييم الأداء للموظف فى عمليات الترقية والتدريب ومنح العلاوات وإيقاع العقوبات.					
٢٥	يتفق المقيم مع الموظف المعنى على أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائه، ولتكون دليلاً لأداء عمله مستقبلاً.					

تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية فى أداء صناديق الاستثمار فى سوق الأوراق المالية الناشئة فى مصر

الدكتور يحيى عبد الغني أبو الفتوح
أستاذ الاقتصاد العام المشارك
معهد الإدارة العامة بالرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخـامس والأربعـون
● العـــــــدد الـرابـع
● شـــــوال ١٤٢٦هـ
● نوفـمـبـر ٢٠٠٥م

تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية فى أداء صناديق الاستثمار فى سوق الأوراق المالية الناشئة فى مصر

د. يحيى عبد الغني أبو الفتوح *

ملخص:

تبحث الدراسة فى أهمية المتغيرات الاقتصادية الكلية التى تؤثر فى أداء صناديق الاستثمار وما هو النموذج المقترح لتحديد المتغيرات المؤثرة، وأهمية العلاقة بين تلك المتغيرات وأداء صناديق الاستثمار. لذلك هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية وأداء صناديق الاستثمار فى مصر وتحديد النموذج الأفضل لتحديد المحددات الاقتصادية لأداء صناديق الاستثمار فى الأسهم، والتعرف على طبيعة واتجاه العلاقة السببية بين تلك المتغيرات وأداء صناديق الاستثمار. واتضح أن النموذج الأفضل لقياس أداء صناديق الاستثمار فى بورصة الأوراق المالية فى مصر هو النموذج (٩) حيث اتضح من نتائج التقدير بالمقارنة مع غيره من النماذج الأخرى نجاح المتغيرات المتضمنة فى تفسير أداء صناديق الاستثمار بوصفه أحد محددات أداء بورصة الأوراق المالية فى مصر. كذلك اتضح من اختبار سببية جرانجر بين متغيرات الدراسة وجود علاقة سببية تتجه من سعر الصرف الحقيقى إلى أداء صناديق الاستثمار. كذلك وجود علاقة سببية فى اتجاهين بين أداء بورصة الأوراراق المالية والاقتراض الحكومى.

تطورت الأسـواق المالية الناشئة Emerging Market تطوراً كبيراً خلال العقدين السابقين ولقد تدفقت الأموال إلى تلك الأسواق وبلغت ذروتها خلال الفترة (١٩٨٥-١٩٩٥م) واستمرت فى الارتفاع حتى حدثت كارثة الأسواق الناشئة فى جنوب شرق آسيا. وتعرف الأسواق الناشئة من قبل مؤسسة التمويل الدولية (١٩٩٨م)، (IFC)، بأنها الدول النامية بصرف النظر عن درجة نمو الاقتصاد نفسه. ويمكن القول إن مصطلح الأسواق الناشئة يستخدم للإشارة إلى جميع الدول النامية، فحتى لو كان السوق منظماً ويعمل بكفاءة يطلق عليه سوق ناشىء مادام الاقتصاد مازال نامياً.

* أستاذ الاقتصاد العام المشارك، معهد الإدارة العامة، الرياض.

ومن ثم يطلق على سوق الأوراق المالية فى أى دولة لفظ "سوق ناشىء" إذا انطبق عليه على الأقل أحد معيارين: الأول إذا كان السوق نفسه فى نمو، والثانى إذا وجد هذا السوق فى اقتصاد نام (السعيد، ١٩٩٩م: ٢٤).

وتمارس السياسات النقدية والمالية دوراً مهماً فى تنشيط تلك الأسواق بما فيها من صناديق الاستثمار. كما تؤثر درجة النمو الاقتصادى والتقلبات فى كل من معدل سعر الصرف وسعر الفائدة فى أدائها. بالإضافة إلى ذلك فإن معدلات التضخم الفعلية والمتوقعة ومدى التجاء الدولة إلى الاقتراض المحلى يؤثر فى قرارات المستثمرين المتعلقة بالاستثمار فى الأوراق المالية فى تلك الصناديق (Levine and King,1992).

وعلى جانب آخر، يرى البعض أن هناك مبالغة فى وصف العلاقة بين سوق الأوراق المالية والتنمية الاقتصادية. فنشاط البورصات لا يعدو أن يكون مجالاً للمقامرة، وأن أسعار الأوراق المالية لا ترتبط بالأساسيات الاقتصادية، بل من الممكن أن تؤدى تقلباتها إلى عدم استقرار الاقتصاد الكلى نتيجة لما ينجم عن اتجاه التدفقات الأجنبية إلى بورصات الأسواق الناشئة من تحركات مفرطة فى الأسعار (السعيد، ١٩٩٩م: ٤٨).

ولذلك مازالت بعض الاقتصادات الناشئة تضع قيوداً على حركة النقد الأجنبى بما يصعب من تحويل الأموال إلى خارج الدولة. فالأسواق الناشئة معرضة لمخاطر التقلبات فى سعر الصرف وانخفاض قيمة العملة المحلية مما يعنى انخفاض العوائد المتحققة عند قياسها بالعملة الأساسية للمستثمر، مما يؤثر فى أداء بورصات الأوراق المالية. وأفضل مثال على ذلك هو تأثر البورصات الأسيوية الشديد بانخفاض عملتها المرتبطة بالدولار.

وهناك اعتقاد بأن الأداء السيىء لسوق الأوراق المالية الناشئة يؤثر سلبًا فى اقتصادات الدول النامية. فهناك آثار سلبية على اقتصاد الدولة نتيجة عدم تناسق البيانات وانتظامها، واتصاف التدفقات الرأسمالية للاستثمار فى الأوراق

المالية - إلى حد ما - بالمضاربة، وعادة ما تكون قصيرة الأجل. بالاضافة إلى تفاعل بين سوقين يتصفان بشدة عدم الثبات - سوقى الأوراق المالية والصرف الأجنبى - مما يؤثر فى تداول المعلومات غير الصحيحة التى تؤدى بدورها إلى عدم ثبات أكبر وهكذا. ويؤثر ذلك بدوره فى عدد من المتغيرات الاقتصادية مثل الاستهلاك والصادرات والورادات (Ajit and Bruce,1998).

وعلى الجانب الآخر هناك آثار إيجابية لبورصة الأوراق المالية، فهى تعمل على دفع عملية التنمية والنمو الاقتصادى من خلال تعبئة المدخرات وتمويل أنشطة الاستثمار الإنتاجى وتقلل من تكاليف تعبئة المدخرات نتيجة لتسييرها الاستثمار بوساطة السوق الأوّلى والسوق الثانوى. ويوفر السوق الثانوى إمكانية بيع المستثمرين لأسهمهم وقتما يرغبون، فكثير من الاستثمارات المربحة تحتاج إلى تمويل طويل الأجل فى حين لا يفضل المدخرين فقدان السيطرة على مدخراتهم. ومن ثم توفر لهم الأسواق المالية العالية السيولة أصولاً مالية يمكنهم بيعها بسهولة وسرعة مع انخفاض تكلفة تسييلها، السعيد، (١٩٩٩م: ٤٩).

ومع تمتع الأسواق المالية بالكفاءة فى تعبئة المدخرات والتوجيه الجيد لها يتحقق التخصيص الجيد للموارد. كما أن زيادة حجم سوق الأوراق المالية يوفر حافزاً أكبر للمستثمرين للحصول على معلومات مما يعمل على تحسين تخصيص الموارد ومن ثم معدل أفضل للنمو الاقتصادى.

مشكلة الدراسة:

تعد صناديق الاستثمار فى أسواق الأوراق المالية أحد آليات تنشيط الاقتصاد القومى وتنميته وتحفيزه على النمو فى الدول النامية. وهناك حاجة ملحة لأدوات استثمارية تسهم فى تنشيط حركة تلك الأسواق. وتظهر أهمية الدور المتميز الذى يمكن أن تلعبه صناديق الاستثمار من خلال ما تقدمه من أدوات استثمارية تناسب ظروف المستثمرين المحلية - من توافر خاصية التنويع وما يترتب عليها من تخفيض مخاطر الاستثمار، من شأنها تشجيع المستثمرين قليلى

الخبرة والمعرفة بأسواق رأس المال، وكذا المستثمرون محدودو الموارد على استثمار مدخراتهم فى شراء أسهم أو وثائق صناديق الاستثمار التى تقوم بدورها باستخدام حصيلة البيع فى بناء توليفات من الأوراق المالية المتداولة فى بورصة الأوراق المالية.

وعلى مستوى الاقتصاد المصرى - بعيداً عن الجدل الدائر حول مزايا صناديق الاستثمار وعيوبها - تعد صناديق الاستثمار فى الأسهم أحد مكونات بورصة الأوراق المالية المصرية التى يعتمد عليها فى تشجيع الادخار وتوجيه واستخدام التراكم الرأسمالى بالصورة المثلى بين القطاعات الاقتصادية المختلفة وفقاً للمزايا النسبية لتلك القطاعات فى الاقتصاد القومى. ويتأثر أداء صناديق الاستثمار بالسياسات الاقتصادية والمتغيرات الاقتصادية التى تتأثر بها بورصة الأوراق المالية وتعد السياسة النقدية والسياسة المالية أهم تلك السياسات؛ حيث تعد إدارة الدين العام بصفة أساسية إداة مهمة فى التأثير فى سوق الأوراق المالية.

كما تؤثر عمليات البنك المركزى وسياسته فيما يخص سعر الصرف وتأثيره فى سعر الفائدة فى سوق الأوراق المالية. كذلك يتأثر أداء صناديق الاستثمار بعوامل اقتصادية منها الحالة الاقتصادية، ومدى توسع سوق الأوراق المالية ومستوى الدخل القومى، ومعدل التضخم وأذون الخزانة العامة، وحجم تعاملات الأجانب والمصريين فى سوق الأسهم وغيرها. لذلك يهتم الاقتصاديون عند تحليل أداء صناديق الاستثمار بسعر الفائدة ومؤشر أسعار الأسهم وحجم الدين الحكومى من المؤسسات المحلية. وكذا يمتد الاهتمام إلى دراسة احتمالات المستقبل ومخاطرة من حيث تغير أسعار الفائدة المستقبلية ومعدلات التضخم الحالية والمتوقعة ودرجة استجابة صناديق الاستثمار لهذه الاحتمالات.

وعلى ذلك يثار تساؤل عن أهمية المتغيرات الاقتصادية الكلية التى تؤثر فى أداء صناديق الاستثمار وما هو النموذج المقترح لتحديد المتغيرات المؤثرة، وأهمية العلاقة بين تلك المتغيرات وأداء صناديق الاستثمار.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية فى أداء صناديق الاستثمار فى مصر وتحديد النموذج الأفضل لتحديد المحددات الاقتصادية لأداء صناديق الاستثمار فى الأسهم، والتعرف على طبيعة واتجاه العلاقة السببية بين تلك المتغيرات وأداء صناديق الاستثمار.

أهمية الدراسة:

وترجع أهمية تلك الدراسة فى توفيرها إطاراً منهجياً لدراسة العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية وأداء صناديق الاستثمار بصفتها جزءًا مهمًا من الأسواق المالية الناشئة، كما تساعد الحكومات فى الأسواق الناشئة على تفهم أهمية صناديق الاستثمار ومدى تأثيرها وتأثرها بالمتغيرات الاقتصادية، مما يساعد فى اتخاذ السياسات المالية والنقدية الملائمة لتحقيق التنمية الاقتصادية. أضف إلى ذلك تفهم المستثمرين أهمية الأخذ فى الاعتبار تلك المتغيرات وآثارها عند اتخاذهم قرار الاستثمار فى صناديق الاستثمار.

هذا بالإضافة إلى ندرة البحوث الاقتصادية فى تناول مدى تأثير المتغيرات الاقتصادية فى صناديق الاستثمار والعلاقة السببية بينها وتركز تحليل أداء صناديق الاستثمار فى مجال التمويل على العوائد المالية ودرجة المخاطرة دون اعتبار كبير للمتغيرات الاقتصادية.

منهجية البحث:

لتحقيق هدف الدراسة يتم صياغة العلاقات محل الدراسة فى مجموعة من النماذج القياسية لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المتغيرات الاقتصادية) والمتغير التابع (أداء صناديق الاستثمار) وتقدير تلك النماذج للتوصل للنموذج المتوافق مع النظريات الاقتصادية. كما يتم دراسة طبيعة واتجاه العلاقة السببية

بين متغيرات الدراسة وأداء صناديق الاستثمار باستخدام اختبار السببية لجرانجر. ويعتمد البحث فى تحديد المتغيرات المستقلة وتصميم النموذج على النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة. كما تعتمد الدراسة على مؤشرات صناديق الاستثمار المجمعة[1] فى التعبير عن أداء صناديق الاستثمار. ويعتمد فى قياس العلاقة على البيانات من المصادر الرسمية من كل من الهيئة العامة لسوق رأس المال المصرية والنشرات الدورية التى يصدرها البنك المركزى وإحصائيات المالية الدولية.

محتوى البحث:

ينقسم البحث إلى أربعة أجزاء رئيسة هى:

الأول: ويشمل مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والمنهج العلمى المتبع وأسلوب جمع البيانات ومحتوى البحث.

الثانى: الدراسات السابقة المهتمة بتحديد المتغيرات الاقتصادية التى تؤثر فى أداء سوق الأسهم وصناديق الاستثمار.

الثالث: الإطار التحليلى للدراسة وفيه يتم صياغة النماذج وتقديرها وتحليل نتائج التقدير.

الرابع: الخاتمة وتشمل خلاصة الدراسة وأبرز النتائج والملحق الإحصائى والمراجع.

الدراسات السابقة:

يعد تطور النماذج المستخدمة فى تحليل أداء سوق الأسهم وصناديق الاستثمار (سوق الأوراق المالية) دليلاً على محاولات إدخال عديد من المتغيرات الاقتصادية الكلية فى تحليل أداء صناديق الاستثمار. ولقد أوضحت العديد من الدراسات عدم

١ – تتكون مؤشرات صناديق الاستثمار المجمعة من سبعة صناديق.

كفاية نظرية تسعير الأصول المالية The capital asset pricing model (CAPM) فى تحليل أداء سوق الأوراق المالية. لذلك قدم Ross نظرية تسعير المراجحة Arbtrage pricing theory (APT) بديلاً لقياس أداء سوق رأس المال، وتكشف النظرية أن هناك عديداً من المتغيرات العامة Common factors التى تؤثر فى معدل العائد المتوقع وليس متغيراً واحداً كما يقترح نموذج CAPM (عبد الحافظ، ١٩٩٥م).

وتقضى نظرية (APT) أن العائد المتوقع للاستثمار هو دالة خطية فى المكافأة التعويضية (العائد الاضافى) Risk Premium عن مخاطر المتغيرات الاقتصادية التى يتعرض لها الاستثمار. ومن ثم وفقاً للنظرية فإن أداء أى ورقة مالية يكون له علاقة خطية لعدد من المتغيرات كما فى المعادلة التالية Geweke and Zhou (1996):

$$R_{it} = \alpha_i + \beta_{ik} f_{it} + \dots\dots\dots + \beta_{ik} f_{kt} + \varepsilon_{it} \qquad \text{(A)}$$

حيث:

R_{it}: معدل العائد للورقة المالية أو المحفظة.

$\alpha_i = E(R_{it})$: معدل العائد للورقة المالية؛ فيما إذا كانت جميع المتغيرات مساوية للصفر.

f_{kt}: قيمة المتغير الاقتصادى K^{th} الذى له تأثير على الورقة المالية.

β_{ik}: معامل بيتا أو معامل التحميل للمتغير الاقتصادى K^{th}.

ε_i: مكونات المخاطر غير المنتظمة (المتغير العشوائى).

ولكى لا يعد المتغير الاقتصادى f_k من المخاطر غير المنتظمة يتعين أن يكون له تأثير فى عدد كبير من الاوراق المالية وإلا يظهر من ضمن مكونات المتغير العشوائى ε_i (Li, 1998).

وتعتمد معظم الدراسات التطبيقية على المعادلة السابقة فى تقدير المعلمات، مما يتعين تحديد المتغيرات تحديدًا دقيقًا، وهو ليس بالأمر الهين فمازال تحديد المتغيرات محل جدل وبحث (Elton et al. 1995).

فهناك عديد من الدراسات النظرية التى قامت بإضافة متغيرات اقتصادية جديدة على النموذج الأساسى للنظرية التى قدمها Ross وقد تم اختبار هذه الإضافات من قبل عدد من الباحثين (1996) ,Geweke and Zhou. تتصف نظرية (APT) بالعمومية، فهى على الرغم من أنها تمكننا من وصف التوازن باستخدام نموذج متعدد المتغيرات، فإنها لم تمدنا بأى دلائل على ما ينبغى أن يكون عليه النموذج من حيث عدد ونوع هذه المتغيرات. وهى بذلك تفتح المجال لإضافة واختبار المتغيرات الاقتصادية الملائمة التى يتوقع أن تؤثر فى أداء بورصة الأوراق المالية.

ولقد اقترح (Roll and ross,1980) اعتمادًا على المعادلة (A) نموذجاً يتضمن خمسة متغيرات محددة اعتماداً على أن اختلاف حساسية الأوراق المالية للمتغيرات العامة تختلف من ورقة مالية لأخرى يتمثل النموذج فى المعادلة الآتية:

$$R_i = ER_i + b_{i1}(E\Delta\, inf) + b_{i2}(U\Delta\, inf) + b_{i3}(U\Delta\, indpro) + b_{i4}(U\Delta\, BRprem) + b_{i5}(U\Delta\, L\text{-}Srate) \quad (A)$$

وهذه المتغيرات بترتيب ورودها فى المعادلة (A) هى:

١- التغير المتوقع فى التضخم.

٢- التغير غير المتوقع فى التضخم.

٣- التغير غير المتوقع فى الإنتاج الصناعى.

٤- التغيرات غير المتوقعة فى العائد. وهى الفرق بين معدل الفائدة للسندات منخفضة الجودة والسندات مرتفعة الجودة (العائد الإضافى مقابل مخاطر الإفلاس).

٥- التغيرات غير المتوقعة فى معدل الفائدة للسندات الطويلة الأجل والسندات القصيرة الأجل (هيكل معدل الفائدة).

وأوضحت الدراسة أن المتغيرات الثلاثة الأولى تؤثر بصورة مباشرة فى التدفق النقدى للشركة ومعدل التوزيعات ومعدل نمو هذه التوزيعات فى حين يؤثر المتغير الرابع والخامس فى القيمة السوقية أو معدل الخصم (Van horne,2001).

كما اقترحت دراسة Chen, Roll and Ross (1986) استخدام خمسة متغيرات فى النموذج هى معدل النمو الشهرى فى الإنتاج الصناعى، والتغيرات غير المتوقعة فى العائد الاضافى risk premium، وسعر الفائدة، ومعدل التضخم غير المتوقع، ومعدل البطالة غيرالمتوقع، فى حين أضاف Li (1998) للنموذج متغير سادس هو بواقى السوق market residual factor بغرض تقييم أداء صناديق الاستثمار، وهو متغير proxy ليعبر عن المتغيرات الأخرى التى لم تأخذ فى الحسبان كما يظهر فى المعادلة التالية:

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_{pt} + \beta_{UTS} UN\Delta_{UTS,1} + \beta_{URP} UN\Delta_{URP,1} + \beta_{UIP} UN\Delta_{UIP,1}$$
$$+ \beta_{UCPI} UN\Delta_{UCPI,1} + \beta_{UEMP} UN\Delta_{UEMP,1} + \beta_{MKTRES} MKTRES_1 + \varepsilon_{pt} \quad (B)$$

حيث:

R_{pt}: معدل العائد لصناديق الاستثمار.

R_{ft}: العائد الخالى من المخاطرة.

$UN\Delta_{UTS}$: معدل النمو الشهرى فى الإنتاج الصناعى.

$UN\Delta_{URP}$: التغيرات غير المتوقعة فى العائد الاضافى.

$UN\Delta_{UTS}$: التغيرات غير المتوقعة فى هيكل سعر الفائدة.

$UN\Delta_{CPI}$: معدل التضخم غير المتوقع.

$UN\Delta_{UEMP}$: معدل البطالة غيرالمتوقع.

$UN\Delta_{MKTRES}$: متغيرات السوق الأخرى.

كذلك قام إلتون وآخرون (Elton et al. 1995) بصياغة نموذج (C) يتكون من ستة متغيرات تؤثر فى أداء صناديق الاستثمار، منها الناتج المحلى الإجمالى

ممثلاً فى التغير فى الناتج القومى الحقيقى والتضخم ممثلاً فى التغير فى التضخم المتوقع. وقاموا بتصميم ثلاثة نماذج تتكون من مجموعة المتغيرات. وقد اتضح أن إضافة المتغيرات الاقتصادية أدت إلى تحسين القوة التفسيرية لنتائج النموذج.

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \sum_{k=1}^{k} \beta_{pk} f_{kt} + \varepsilon_{pt} \qquad (C)$$

R_{pt}: معدل العائد لصناديق الاستثمار.

R_{ft}: العائد الخالى من المخاطرة.

β_p: معامل حساسية صناديق الاستثمار لمؤشر السوق.

R_{mt}: معامل حساسية صناديق الاستثمار للمتغيرات الاقتصادية.

β_{pk}: معدل العائد لسوق الأسهم.

f_{kt}: المتغيرات الاقتصادية.

ε_{pt}: الخطأ العشوائى.

وفى دراسة Fama and French (1996) تم تقديم نموذج يقضى بأن العائد المتوقع لمحفظة الأوراق المالية والذى يزيد عن العائد الخالى من المخاطر يمكن تفسيره من خلال حساسيته لمتغيرات ثلاثة يهمنا هنا المتغير الخاص بعائد السوق الذى يزيد عن العائد الخالى من المخاطر، حيث تظهر الدراسة أنه أهم المتغيرات الثلاثة:

$$R_i - R_f = \alpha_i + \beta_i (R_m - R_f) + s_i (SMB) + h_i (HML) + \varepsilon_i \qquad (d)$$

فى حين اعتمدت دراسة Balduzzi and Kallal (1997) على خمسة متغيرات فى قياس أداء سوق الأوراق المالية وهى معدل التضخم الشهرى، ومعدل النمو الشهرى للإنتاج الصناعى، وحجم أذون الخزانة، ومعدل النموالشهرى فى متوسط استهلاك الفرد وحجم السندات.

وفى دراسة عن مصر (السعيد، ٢٠٠٠م) اعتمدت على خمسة متغيرات اقتصادية تتمثل فى النمو الاقتصادى وأسعار الفائدة ومعدل التضخم وسعر الصرف وحجم رؤوس الأموال الاجنبية فى تحديد مدى ودرجة تأثر سوق الأوراق المالية بالمتغيرات الاقتصادية باستخدام علاقات الارتباط والانحدار.

وقد تناول (أبو الفتوح، ٢٠٠٤م) فى دراسته عن أثر المتغيرات الاقتصادية فى البورصات الناشئة خمسة متغيرات اقتصادية لقياس أثرها فى أداء سوق الأسهم نتيجة التعاملات الفردية من قبل المستثمريين والمضاربيين. تتمثل هذه المتغيرات فى التضخم وسعر الصرف الأجنبى ومعدل الفائدة والاقتراض الحكومى الداخلى والناتج المحلى الإجمالى. واتضح من الدراسة فشل تلك المتغيرات فى تفسير محددات أداء سوق الأسهم فى مصر نتيجة العشوائية التى يتخذها المستثمرون وقلة خبرتهم وعدم شفافية المعلومات وقلتها أمام المتعاملين فى السوق من مضاربين ومستثمرين، وإضافة متغيرات عن قيم تعاملات كل من الأجانب والمصريين فى البورصة.

ومما سبق يلاحظ عدم الاتفاق بين الدراسات السابقة على المتغيرات الاقتصادية التى يتعين استخدامها للتنبؤ بأداء صناديق الاستثمار فى سوق الأوراق المالية، ولكن يمكن القول إن هناك بعض المتغيرات المشتركة فى تلك الدراسات، مثل: معدل التضخم، والنمو الاقتصادى ،ومعدل الفائدة. أضف إلى ذلك أنه يمكن إضافة متغيرات اقتصادية أخرى بالنموذج تؤثر فى أداء سوق الأوراق المالية بصفة عامة وأداء صناديق الاستثماريصفة خاصة تتصف بأنها متغيرات بيئية حيث يعتقد أن لها تأثيراً فى أداء بورصة الأوراق المالية مثل سعر الصرف والأداء الحكومى.

ولقد أشار (odedokun,1996) فى دراسته إلى وجود علاقة بين الوسطاء الماليين والنمو الاقتصادى. فلقد قام بتحليل أثر الوسطاء الماليين Financial intermediation فى نمو الناتج القومى الحقيقى وتمت الدراسة على بيانات سلسلة زمنية لعدد (١٧) دولة نامية، أخذاً فى الاعتبار خمسة متغيرات هى:

١- النمو الاقتصادى مقاساً بمعدل النمو السنوى للناتج المحلى الإجمالى الحقيقى.

٢- النمو فى القوى العاملة معبراً عنه بنمو السكان الذى يحسب بدوره بمعدل النمو السنوى فى حجم السكان.

٣- معدل الاستثمار بالنسبة للناتج المحلى الإجمالى، وتم حسابه بقسمة مجموع الاستثمار الثابت والزيادة فى قيمة الاسهم الاسمية على القيمة الاسمية للناتج المحلى الإجمالى.

٣- النمو الحقيقى فى الصادرات، وتم حسابه من خلال حساب معدل النمو الحقيقى فى الصادرات.

٥- العمق المالى Financial depth، وتم قياسه بمتوسط معدل القيمة الاسمية للخصوم المتداولة منسوبة إلى القيمة الاسمية للناتج المحلى الإجمالى.

وقد توصل البحث إلى أن الوسطاء الماليين يؤثرون فى النمو الاقتصادى فى (٨٥٪) من دول العينة وأن درجة التأثير أكبر فى الدول المنخفضة الدخل مقارنة بالدول النامية الأعلى دخلاً.

وفى دراسة عن علاقة النمو الاقتصادى بالنظام المالى فى كوريا (choe and Moosa,1999) أُشير إلى عدد من مؤشرات أداء سوق الأسهم، منها حجم سوق رأس الأسهم، وتم قياسه بقيمة الأسهم المسجلة Listed shares القيمة السوقية مقسومة على الناتج المحلى الإجمالى. وحيث إن زيادة القيمة الرأسمالية السوقية للأسهم لا تعكس بالضرورة زيادة أداء سوق الأوراق المالية، قام الباحثان بتحديد متغيرين آخرين يعكسان سيولة السوق Market liquitity، ينصرف الأول إلى معدل قيمة الأسهم المتداولة، وهو عبارة عن القيمة الكلية للأسهم المتداولة فى التبادل المحلى، منسوباً إلى القيمة الرأسمالية السوقية للأسهم. والثانى هو مجموعة مؤشرات إضافية تتضمن درجة تركز السوق مقاسة بالقيمة الرأسمالية السوقية لأكبر (١٠) أسهم، ودرجة التقلب فى العائد ودرجة تكامل السوق، الذى يقاس ببدل المخاطرة ومؤشرات أخرى مؤسسية وتنظيمية.

وباستخدام هذه المؤشرات فى تحليل بيانات (٤١) دولة خلال الفترة (١٩٦٨م - ١٩٩٤م) خلص الباحثان إلى وجود علاقة طردية معنوية بين الدخل الفردى وأداء سوق الأوراق المالية.

وبالنسبة لمعدل الفائدة والتضخم، يعد معدل الفائدة أحد المتغيرات الاقتصادية التى تؤثر فى أداء سوق المال. وتتعدد معدلات الفائدة فى المجتمع تبعاً لاختلاف طبيعة القرض ومدته والقائم بالإقراض. وينبغى التفرقة بين التغيرات فى القيمة الحقيقية للأصول والتغيرات فى القيمة الاسمية. ولقد استخدم الاقتصاديون كثيراً معدل الفائدة الحقيقى، وهو عبارة عن معدل العائد الحقيقى الخالى من الخطر. ويعتبر العائد على أذون الخزانة التى تصدرها الحكومة والتى لا يجاوز آجال استحقاقها أكثر من سنة مثالاً للعائد على الاستثمار الخالى من المخاطرة، أو معدل الفائدة الطويل الأجل الخالى من المخاطرة على السندات الحكومية التى يتراوح أجلها بين (١٠) و(٢٠) سنة (مكاوى، ٧٧٨: ١٩٩٤م). ويمكن - أيضاً - تعريف معدل الفائدة الحقيقى بأنه ذلك المعدل الذى فيه تزيد القيمة الحقيقية أو القوة الشرائية للأصول عبر الزمن. أما معدل الفائدة فى السوق فهو المعدل الذى تزيد فيه القيمة الاسمية عبر الزمن.

ولقد قام (Reilly and Brown,1997) بالمقارنة بين معدل الفائدة الطويل الأجل والتغير النسبى فى الرقم القياسى للأسعار فى رسم بيانى يوضح المقارنة سنوياً. وخلصا إلى أنه على الرغم من أن المعدلين يتحركان - بصفة عامة - معاً فى اتجاه واحد، فإن معدل التضخم تجاوز معدل الفائدة فى بعض سنوات الدراسة (أعوام ١٩٨٠م، ١٩٧٩م، ١٩٧٥م). ويعنى هذا حصول المستثمرين فى تلك السنوات على معدل فائدة حقيقى سالب. وعلى العكس كان معدل الفائدة خلال الفترة (١٩٨٣م - ١٩٨٥م) فى حدود ما بين (٨٪) - (١٠٪) وقد فاق توقعات المستثمرين للعائد على أكثر السندات ثباتاً. وتعكس الدراسة عدم توافر القدرة الجيدة للمستثمرين على التنبوء بالتضخم، والعلاقة القوية بين التضخم والفائدة.

ويرى البعض أن العلاقة بين معدلات الفائدة وأسعار الأسهم غير مباشرة وغير ثابتة فالتدفق النقدى للأسهم يتغير مع تغير معدلات الفائدة، ولا يمكن الحسم بصورة مؤكدة ما إذا كان هذا التغير فى التدفق النقدى يزيد أو يقابل التغير فى معدلات الفائدة، وهناك ثلاثة احتمالات لذلك (Rilly and Brown,1997):

الأول: أن يزيد معدل العائد نتيجة لزيادة معدل التضخم، وتزيد أرباح الشركة نظراً لقدرتها على مواجهة زيادة تكاليفها بزيادة أسعارمنتجاتها. وفى هذه الحالة ربما تظل أسعار الأسهم مستقرة.

الثانى: أن يزيد معدل الفائدة ولكن تغير التدفقات النقدية المتوقعة cash flows ضئيل بسبب عدم قدرة الشركات على زيادة الأسعار لمواجهة الارتفاع فى تكاليفها مما يسبب انخفاضاً فى أسعار الأسهم بشكل يماثل ما يحدث فى السندات.

الثالث: أن يزيد معدل الفائدة بينما تنخفض التدفقات النقدية بسبب أن العوامل المسببة لارتفاع معدلات الفائدة لها أثر سلبى فى الأرباح. وفى مثل هذه الحالة ستنخفض أسعار الأسهم انخفاضاً واضحاً وينخفض معدل نمو أنصبة المساهمين.

وبناء على ما سبق، فإن تأثير تغير معدل الفائدة فى أسعار الأسهم يعتمد على مسببات التغير فى سعر الفائدة وتأثيره فى التدفق النقدى للسهم. أكثر من ذلك فإن العلاقة الفعلية بين التضخم ومعدل الفائدة وأداء بورصة الأوراق المالية مازالت محل تساؤل بحثى. ويختلف التأثير من وقت لآخر بين التضخم والفائدة وأسعار الأسهم، فعلى الرغم من توصل البعض إلى أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين التضخم ومعدل الفائدة وسعر السهم، إلا أنها ليست صحيحة دائماً. أضف إلى ذلك حتى لو كانت هذه العلاقة صحيحة بالنسبة للسوق المالية ككل، فإن هناك بعض الصناعات أو القطاعات الاقتصادية من الممكن أن تحقق أرباحاً تعد انعكاساً إيجابياً للتغير فى التضخم، ومعدل الفائدة وفى تلك الحالة يكون هناك ارتباط طردى بين أسعار الأسهم وكل من التضخم ومعدل الفائدة (Rilly and Brown,1997).

لا شك أن تكلفة الاستثمار المستمدة من البيانات الاسمية لمعدل العائد على الاستثمار ليست معياراً جيداً لتقييم أداء الاستثمار. وذلك بسبب فقدان معدل العائد لجزء من قيمته نتيجة انخفاض القوة الشرائية مع ارتفاع معدلات التضخم خلال فترة الاستثمار، لذلك يجب الاعتماد على التكلفة الحقيقية وليست الاسمية عند اتخاذ المستثمر لقرار الاستثمار. ومن جهة أخرى، يصاحب ارتفاع معدلات التضخم المتوقعة زيادة درجة عدم التيقن بشأن معدلات التضخم الفعلية، ومن ثم انخفاض قيم الارباح والخسائر التى تنجم عن عملية الاقراض والاقتراض والتى لا يأخذها المقرضون والمقترضون فى الحسبان.

وبالنسبة لمعدل الصرف، يعد معدل سعر الصرف أحد المتغيرات الاقتصادية الأساسية التى تؤثر فى أداء سوق الأسهم واستقراره. ولقد شهدت البورصات المالية المتقدمة تدفقات نقدية ضخمة أثرت فى معدل سعر الصرف وتأثرت به. فتحركات سعر الصرف من الأهمية بحيث يؤثر فى الاستقرار الاقتصادى وفى أداء بورصة الأوراق المالية. إن معدل سعر الصرف له تأثيره فى كل من الصادرات والورادات، كما يؤثر فى كل من الاستهلاك والاستثمار بما ينعكس على العائد المتولد من الأسهم (أبو الفتوح، ٢٠٠٤م).

ويتضمن الاستثمار فى أسواق الأوراق المالية الناشئة أصولاً مقومة بعملة أجنبية، وهى من ثم معرضة لمخاطر العملة، ومن ثم احتمال أن تنخفض قيمة العملة التى يتم تقويم الاستثمار بها. ومن هنا يمكن القول إن ارتفاع معدل سعر الصرف (انخفاض قيمة العملة المحلية) يؤدى إلى زيادة المخاطر التى يتعرض لها المستثمر – خاصة الأجنبى – ويتحرك المستثمر فى اتجاه الخروج من السوق ببيع ما فى حوزته من أسهم، وهو ما يؤثر سلباً فى مستوى الأسعار. ويمكن أن تلعب هذه المخاطر دورها فى الاتجاه الآخر أيضاً، أى إن العملة الأجنبية ربما ترتفع فى مقابل العملة الأساسية للمستثمر وتخلق عائداً غير متوقع.

وتظهر مخاطر سعر الصرف بصفة رئيسة فى الأسواق المالية الناشئة بسبب عدم الاستقرار الاقتصادى، خاصة فى حالة ارتفاع معدل التضخم بما يحمله من

انخفاض فى قيمة العملة المحلية. وبالنسبة للسوق المصرية اتبعت السياسة النقدية المصرية سياسة تثبيت العملة مع سعر الدولار عند سعر (٣,٤) جنيه مصرى بغرض حماية المستثمرين من التقلبات. إلا أن هذه السياسة بنهاية عام (١٩٩٧م) أدت إلى انخفاض الاحتياطى المركزى من الدولار للحفاظ على السعر التوازنى، وهو ما دفعها مع بداية (٢٠٠٢م) إلى تغيير سياستها لتقويم سعر الجنيه مقابل الدولار.

وبالنسبة للاقتراض الحكومى من المؤسسات المالية الخاصة بوصفه أحد المتغيرات الاقتصادية المؤثرة فى سوق الأسهم، تسعى الحكومات إلى تغطية عجز الموازنة العامة من خلال الاقتراض المحلى، ولقد شرط كل من البنك الدولى وصندوق النقد الدولى أن يتم تمويل عجز الميزانية من خلال موارد حقيقية. بمعنى أنه يجب على الحكومات الإحجام عن تمويل العجز من خلال الإصدار النقدى أو الاقتراض من البنك المركزى، وعليها الالتجاء إلى مختلف المؤسسات الادخارية للاقتراض كما يفعل القطاع الخاص.

وتقوم الحكومة بإصدر أذون خزانة للحصول على احتياجاتها المالية لتمويل العجز بالميزانية، وتراعى أن يتم الإصدار بمعدل فائدة حقيقى يزيد عن معدل التضخم. وتعتمد الحكومة المصرية بصورة كبيرة على أذون الخزانة لتغطية العجز فى الموازنة، وهو ما أدى إلى زيادة رصيد أذون الخزانة من (٥٠٠) مليون جنية فى يناير ١٩٩١م إلى (١٧,١) مليار جنيه فى يونيو ١٩٩٢م وإلى (٢٥,٤) مليار جنيه عام ٢٠٠٠م وبما يمثل (١٥,٧٪) من إجمالى الدين المحلى. (البنك المركزى المصرى ،٢٠٠٠م).

إن دخول الحكومة فى منافسة مع القطاع الخاص فى الحصول على المدخرات المتاحة بالمجتمع من خلال إصدارها لأذون الخزانة بمعدل فائدة مرتفع ومغرٍ يدفع مستويات الأسعار إلى أعلى - بوصف ذلك استجابةً طبيعية لزيادة التكاليف الناتجة عن ارتفاع معدلات الفائدة - وتنخفض الدخول الحقيقية

لأفراد المجتمع. ومع زيادة الضرائب غير المباشرة ومعدل البطالة وانخفاض كمية النقود المتاحة للإنفاق لدى الأفراد يظهر حالة من الكساد المصاحب بارتفاع فى الأسعار يؤدى إلى انخفاض فى النشاط الانتاجى الذى يؤثر بدوره فى أداء بورصة الأوراق المالية. أضف إلى ذلك أن سحب الحكومة لجزء من المدخرات المتاحة فى المجتمع يقلل من فرصة توجه مقدار أكبر من تلك المدخرات إلى التعامل فى صناديق الاستثمار، مما يؤثر سلباً (بالانخفاض) فى أداءها، خاصةً أن ارتفاع سعر الفائدة على أذون الخزانة مع كبر قيمة أذون الخزانة المصدرة من قبل الحكومة يجعل الحكومة هى المنافس الأكبر المسيطر فى سوق النقد. أضف إلى ذلك أن المشكلة الرئيسية هى استخدام الحكومة لهذه المدخرات لسداد العجز الجارى بالميزانية.

وبالنسبة للتعاملات الأجنبية والمصرية فى المحافظ المالية تعرف الاستثمارات الأجنبية بأنها ليست استثماراً مباشراً حيث تتجه هذه الاستثمارات إلى الأسواق المالية وليس إلى إقامة مشروعات. ويتجة المستثمر نحو الاستثمار فى أسواق جديدة بغرض تنويع مكونات محفظته المالية للتقليل من المخاطر الإجمالية للمحفظة.

وتعد الاستثمارات الأجنبية فى صناديق الاستثمار عاملاً مهماً فى تطور البورصات الناشئة وزيادة حجم الأموال المتداولة بالقياس إلى الناتج المحلى الإجمالى وزيادة معدل الدورات ومن ثم زيادة حجم الأسواق والسيولة مما يزيد من الثقة بالسوق، ويؤدى إلى جذب المزيد من المستثمرين الأجانب والمحليين والمزيد من الإصدارات من جانب المؤسسات القائمة بالفعل، وأيضاً الجديدة فى السوق التى تشكل السوق المالية.

ولكن لا يقتصر نمو صناديق الاستثمار ومن ثم بورصات الأوراق المالية الناشئة على الاستثمار الأجنبى بالمحافظ كمتغير، بل هناك عدد من المتغيرات التى تؤثر فى تلك الأسواق وتؤثر فى سلوك المستثمر فى الأسواق المالية مثل سعر

الصرف، ومن الجدير بالذكر أن هناك مخاوف من أن تؤدى التدفقات الخاصة بالاستثمار فى المحفظة المالية إلى الإضرار باستقرار الاقتصاد الكلى. فهناك احتمالية أن يتخذ المستثمرون الأجانب قراراً مفاجئاً بمغادرة البلد الذى يستثمرون فيه. وهذا الاحتمال إما لحدوث ما يسمى بالأموال الساخنة hot money حيث تعد التدفقات مؤقتة، ويكون الدافع إليها إما لوجود اختلافات تؤدى إلى خلق فجوة واسعة بين أسعار الفائدة الداخلية والخارجية، وإما لوجود مايسمى بالصدمة السلبية negative shock مثل حدوث تطور سياسى غير متوقع، أو انخفاض فى ثمن سلعة التصدير الأساسية، أو الزيادة فى ثمن سلعة الاستيراد الرئيسية أو التغير فى الضرائب التى تؤثر فى العائد من هذه التدفقات. (السعيد: ٢٢، ٢٠٠٢م).

وفى كلتا الحالتين يتجه المستثمر إلى بيع حيازاته من الأوراق المحلية مما يؤدى إلى انخفاض أسعار الأوراق المالية ومن ثم انخفاض فى المؤشر العام للبورصة وزيادة الضغوط على سعر العملة المحلية نظراً لزيادة الطلب على العملة الأجنبية.

ومن الآثار المترتبة على الزيادة فى تدفق رؤس الأموال أن الحجم الأكبر من رؤس الأموال التى تفد إلى البلد من خلال أسواق رأس المال المحلية تؤدى إلى التوسع فى حجم الأصول المالية المحلية وزيادة الطلب على السلع المحلية. وما قد يتبع ذلك من تسارع فى معدلات التضخم وتبعاً لنظام سعر الصرف إما حدوث ارتفاع فى سعر العملة المحلية (فى حالة سعر الصرف المعوم) وإما انخفاض فى أسعار الفائدة (فى حالة سعر الصرف الثابت) أو كلاهما، وارتفاع سعر العملة الحقيقى يؤدى إلى عرقلة إصلاحات التجارة وتدهور القدرة التنافسية للدولة، ومن ثم فإن احتمال تفاقم حالة عدم الاستقرار فى الاقتصاد الكلى ستجعل تدفقات رؤس الأموال نفسها غير مستقرة أيضاً.

وكل هذه التحركات فى الأسعار يمكن أن تكون. مصدراً مهماً لعدم اليقين الذى يمنع المستثمريين (الأجانب والمحليين) من الاستثمار، ويمكن فى الوقت

نفسه أن تضر بالاقتصاد فى مجموعه إذا كانت التقلبات فى أسعار الصرف واسعة للغاية. وتحدث الخسارة فى الاقتصاد بكامله بسبب عمليات الإفلاس والتأثير الهستيرى عندما ترتفع أسعار الفائدة أو يرتفع سعر الصرف أو كلاهما معاً.

ويلاحظ أن هناك دولاً مثل السعودية والكويت تسمح للأجانب فى الاستثمار فى صناديق الاستثمار؛ فى حين تسمح عمان والبحرين لهم بالاستثمار فى مجموعة محددة من الأسهم. وفى تونس يسمح للأجانب بالاستثمار فى حدود لا تتجاوز (٥٠٪) من أسهم الشركة المصدرة، وما يزيد على ذلك لا بد من موافقة البنك المركزى، فى حين ليس هناك قيود للمستثمرين الأجانب فى مصر والمغرب ولبنان والأردن.

بالإضافة إلى المتغيرات سالفة الذكر التى يعتقد فى تأثيرها فى أداء صناديق الاستثمار هناك عوامل أخرى غير اقتصادية قد تكون أشد تأثيرًا. فالظروف السياسية - المخاطر السياسية وشعور المستثمرين بعدم الاستقرار السياسى - قد تؤثر بشكل سلبى يفوق تأثير العوامل الاقتصادية الداعمة للسوق. فبمتابعة سوق الأوراق المالية الكويتى - كمثال جيد لذلك - يلاحظ انخفاض مؤشره (السعرى) خلال شهر يوليو (٢٠٠٢م) بمعدل (١,٥٪)، هو الأول خلال الأشهر الستة الأولى من ذلك العام. ويرجع ذلك إلى قلق جمهور المتداولين من الأمور السياسية المتوقعة فى العراق، إضافة إلى التداعيات الأخرى الاقتصادية الناجمة عن بداية الحرب فى العراق. إن حالة القلق التى سيطرت على المستثمرين - خاصةً صغارهم - لم تنجح العوامل الأساسية الداعمة للسوق، المتمثلة فى ارتفاع أرباح الشركات للربع الثانى بالمقارنة مع الأول من نفس العام، فى تجنب انخفاض أداء بورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى العوامل الإيجابية الأخرى مثل انخفاض سعر الخصم واستقرار أسعار النفط عند مستويات مرتفعة منذ فترة ليست بالقصيرة، كذلك استمرار تدفق التعويضات وارتفاع معدلات السيولة. (أبو الفتوح، ٢٠٠٤م).

ومن ثم فإن العوامل السياسية قد تفرض نفسها بقوة على العوامل الاقتصادية فى التأثير فى بورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى أن لها أثراً غير مباشر على الجانب الاقتصادى.

وقد حدثت سلسلة تراجع فى أداء سوق الكويت للأوراق المالية فى أعقاب أحداث الحادى عشر من سبتمبر، وقد أسهم فى حدة التراجع اتساع قاعدة صغار المستثمرين الذين تدافعوا لبيع ما يملكون من أسهم للحفاظ على المكاسب التى حققوها منذ بداية العام، وتراجع المؤشر بمقدار (١١٪) خلال شهر سبتمبر (٢٠٠١م) متأثراً بأحداث ذلك الشهر الذى كان بنسبة أكبر من انخفاض الأسواق العالمية بما فيها سوق نيويورك موطن الحدث الذى يمكن تفسيره بارتفاع درجة استجابة سوق الكويت تجاه تلك الأحداث (أبو الفتوح، ٢٠٠٤م).

وبالاضافة إلى تأثر أداء بورصات الأوراق المالية بالعوامل الاقتصادية والعوامل السياسية، يؤدى عدم الشفافية وقلة المعلومات المتاحة أمام المستثمرين – نتيجة الأداء السيىء للشركات وللبنوك – إلى اهتزاز أداء البورصات. كما تأثر أداء بورصات الأوراق المالية بظاهرة الاندماجات رغبة فى تضخم القوة الاقتصادية وظاهرة الخصخصة. وأدت إلى فقد المستثمر الثقة فى سوق الأوراق المالية. فعلى سبيل المثال أدت عدم الشفافية فى المعلومات والبيانات وتلاعب مكاتب المحاسبة والمراجعة وتحايلها فى شركة أنرون الأمريكية إلى انكماش أداء البورصة الأمريكية الذى سجل أطول فترة انكماش فى الأشهر التسعة من عام ٢٠٠٢م على مدار الستين عاماً الماضية. كما أن الربع الثالث من نفس العام عانى أسوأ أداءٍ على مدى الخمسة عشر عاماً الماضية؛ فانخفض المؤشر الذى يضم خمسمائة ورقة مالية بنسبة (١٧,٦٪) (الأهرام الاقتصادى أكتوبر، ٢٠٠٢م).

وعلى الرغم من أن مشكلة الأداء السيىء للشركات وتلاعبها فى إخفاء الحقائق وعدم نضج الاندماجات هى مشكلة عالمية تعانيها الأسواق الناشئة والأسواق المتقدمة على حدٍّ سواء، فإن هناك إجراءات فعلية تلجأ إليها الدول المتقدمة فى مواجهة تلك الأوضاع، فى حين تلجأ الدول فى الأسواق الناشئة إلى

المسكنات واتخاذ القرارات دون الخوض فى متطلبات التنفيذ. فمع توالى انهيار بعض الشركات الأمريكية ومعها مؤسسات المراجعة والمحاسبة صدر قانون SARBA Lives-Oxley والذى بمقتضاه أنشىء مجلس مراقبة تابع للجنة البورصة والأوراق المالية ويعمل على مراقبة الأداء والتأكد من الالتزام بمعايير المراجعة ومعايير تحليل المعلومات والبيانات[١].

الإطار التحليلى للدراسة:

صياغة النموذج:

وفقاً للعوامل التى تؤثر فى أداء بورصة الأوراق المالية التى تم تحليلها فى القسم السابق والتى يمكن تعميمها لتؤثر فى أداء صناديق الاستثمار، يتم صياغة نموذج قياسى يتناول بيانات المتغيرات المستقلة والتابعة خلال الفترة ١٩٩٤م - ٢٠٠٠م على أساس بيانات شهرية. ووفقاً للنظرية الاقتصادية والدراسات السابقة يتم صياغة نموذجين باستخدام الأرقام الاسمية ؛ بحيث يعبر عن المتغير التابع (أداء صناديق الاستثمار) فى كل نموذج بمؤشرات عائد صناديق الاستثمار المجمعة Pooled Mutual Funds. وبحيث تتكون مجموعة المتغيرات المستقلة للنموذج الأول من مؤشر السوق والتضخم وسعر الصرف الاسمى، ومعدل سعر الصرف الاسمى، ومعدل الفائدة الاسمى والاقتراض الحكومى وإجمالى الناتج المحلى. فى حين تتكون مجموعة المتغيرات المستقلة فى النموذج الثانى من نفس متغيرات النموذج الأول مع إضافة متغيرين هما قيمة المعاملات المصرية فى البورصة وكذا قيمة المعاملات الأجنبية فى البورصة. كما يتم إعادة صياغة

١- أدت الاندماجات غير الناضجة إلى المبالغة فى عرض السعر الخاص بشراء الأسهم مما ترتب عليه فقدان (٦١٪) من المستثمرين لثرواتهم وانتقالها إلى البائعين. كما يحدث ذلك أيضاً فى حالات الخصخصة، فعندما يتم الإعلان عن حالة خصخصة يتم حدوث طفرة فى أسعار الأسهم ثم تنتهى الأوضاع إلى انهيار الأوراق المالية (الأهرام الاقتصادى، ٢٠٠٢م).

النموذجين باستخدام الأرقام الحقيقية لبعض المتغيرات، وتكرار النماذج الأربعة (الاسمية والحقيقية) باستخدام الصدمة shock.

ووفقًا لدراسة Elton et al (1995) يمكن إعادة صياغة المعادلة (C) على النحو التالى:

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \sum_{k=1}^{k} \beta_{pk} f_{kt} + \varepsilon_{pt} \qquad (E)$$

حيث:

R_{pt}: معدل عائد صناديق الاستثمار المجمعة rate of return of pooled mutual funds.

R_{ft}: معدل العائد الخالى من المخاطرة.

α_p : ثابت.

β_p: حساسية صناديق الاستثمار لمؤشر السوق.

R_{mt}: معدل العائد على مؤشر السوق.

β_{pk}: حساسية صناديق الاستثمار للمتغيرات الاقتصادية.

f_{kt}: المتغيرات الاقتصادية.

ε_{pt}: حد الخطأ.

وقياساً على دراسة (Murinde,1993) يتم أخذ الصيغة الخطية لتصحيح الاتجاه لكل متغير، هذا بالإضافة إلى الانحراف المعيارى أو التباين كما يتضح من المعادلة التالية:

$$\pi_t = \alpha_0 + \alpha_1 T + \varepsilon_1$$

حيث:

π_t: تشير إلى التضخم.

T: تشير إلى الزمن $T = 1,2,3,.........n$.

ε_1: المتغير العشوائى.

وبإجراء الانحدار للمعادلة ينتج البواقى كما توضحه المعادلة التالية:

$$\hat{\varepsilon}_1 = \pi - \hat{\pi}$$

حيث:

$\hat{\varepsilon}_1$ تشير إلى المتغير العشوائى non-squared residuals وهو يمثل انحراف التضخم إلى اتجاه نموها their growth trend. ويتم عمل الشىء نفسه لجميع المتغيرات الأخرى المستقلة والتابعة فى النموذجين. وبالاعتماد على نظرية التسعير المرجحة arbitrage pricing theory (APT) التى قدمها Ross,(1976) واتباع إجراءاتها ونموذج ألتون بالمعادلة (C)، واستخدام الصدمة shock فى كل نموذج من النماذج الأربعة، فإنه يمكن التعبير عن نماذج الدراسة محل التقدير فى معادلات على النحو التالى.

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 INFLATION + \beta_2 \Delta NEXCH + \beta_3 \Delta NINTER + \beta_4 \Delta GOVBOR + \beta_5 GDP \quad (1)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 INFLATION + \beta_2 \Delta NEXCH + \beta_3 \Delta NINTER + \beta_4 \Delta GOVBOR + \beta_5 GDP + \beta_6 NEGYPTR + \beta_7 NFORTR \quad (2)$$

كما يتم استخدام القيم الحقيقية لبعض القيم الاسمية للمتغيرات فى النموذجين (١) و(٢)، بحيث تصبح المتغيرات فى النموذج الأول عبارة عن مؤشر السوق وسعر الصرف الحقيقى، ومعدل الفائدة الحقيقى والاقتراض الحكومى وإجمالى الناتج المحلى وتسمى (النموذج الثالث)، فى حين تصبح المتغيرات فى النموذج الثانى نفس المتغيرات بالنموذج الثالث بالإضافة إلى قيمة المعاملات المصرية الحقيقية فى البورصة وقيمة المعاملات الأجنبية الحقيقية فى البورصة ويسمى (النموذج الرابع). ويلاحظ أن الهدف من وجود نموذجين يتضمنان الأسعار الحقيقية لسعر الصرف ومعدل الفائدة الحقيقى هو الرغبة فى اكتشاف مدى وعى المستثمرين وأخذهم فى الاعتبار – عند بناء قراراتهم الاستثمارية –

القيمة الحقيقية للعملة والقيمة الحقيقية للعائد. والكشف عن مدى وعى المستثمر بالتغييرات فى مستوى الأسعار. وباستخدام الأرقام الحقيقية يمكن إعادة صياغة النموذجين ١ و٢ على النحو التالى فى النوذجين ٣ و٤ :

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 REXCH + \beta_2 \Delta RINTER + \beta_3 \Delta GOVBOR + \beta_4 GDP \quad (3)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 REXCH + \beta_2 \Delta RINTER + \beta_3 \Delta GOVBOR + \beta_4 GDP + \beta_5 REGYPTR + \beta_6 RFORTR \quad (4)$$

كما يتم صياغة النماذج الأربعة السابقة (١-٤) باستخدام الصدمة (shock) فى النماذج من ٤ إلى ٨ على النحو التالى:

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 \varepsilon_{INFLATION} + \beta_2 \varepsilon_{NEXCH} + \beta_3 \Delta\varepsilon_{NINTER} + \beta_4 \Delta\varepsilon_{GOVBOR} + \beta_5 \varepsilon_{GDP} \quad (5)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 \varepsilon_{INFLATION} + \beta_2 \varepsilon_{NEXCH} + \beta_3 \Delta\varepsilon_{NINTER} + \beta_4 \Delta\varepsilon_{GOVBOR} + \beta_5 \varepsilon_{GDP} + \beta_6 \varepsilon_{NEGYPTR} + \beta_7 \varepsilon_{NFORTR} \quad (6)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 \varepsilon_{REXCH} + \beta_2 \Delta\varepsilon_{RINTER} + \beta_3 \Delta\varepsilon_{GOVBOR} + \beta_4 \varepsilon_{GDP} \quad (7)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_{12} \varepsilon_{REXCH} + \beta_2 \Delta\varepsilon_{RINTER} + \beta_3 \Delta\varepsilon_{GOVBOR} + \beta_4 \varepsilon_{GDP} + \beta_5 \varepsilon_{REGYPTR} + \beta_7 \varepsilon_{RFORTR} \quad (8)$$

حيث:

$(R_{mt} - R_{ft})$: معدل العائد على مؤشر السوق الذى يزيد عن معدل العائد الحالى من المخاطرة

α : ثابت.

INFLATION: معدل التضخم.

NEXCH: معدل سعر الصرف الاسمى.

NINTER: معدل سعر الفائدة الاسمى.

GOVBOR: الاقتراض الحكومى.

GDP: معدل إجمالى الناتج المحلى.

REXCH: معدل سعر الصرف الحقيقى.

RINTER: معدل سعر الفائدة الحقيقى.

NEGYPTR: قيمة المعاملات المصرية فى البورصة.

NFORTR: قيمة المعاملات الأجنبية فى البورصة.

Δ: عامل الفروق الأولى.

$\varepsilon_{INFLATION}$: صدمة (Shock) معدل التضخم.

ε_{NEXCH}: صدمة معدل سعر الصرف الاسمى.

ε_{NINTER}: صدمة معدل الفائدة الاسمى.

ε_{GOVBOR}: صدمة الاقتراض الحكومى.

ε_{GDP}: صدمة معدل نمو إجمالى الناتج المحلى.

ε_{REXCH}: صدمة معدل سعر الصرف الحقيقى.

ε_{RINTER}: صدمة معدل الفائدة الحقيقى.

$\varepsilon_{REGYPTR}$: صدمة قيمة المعاملات المصرية فى البورصة.

ε_{RFORTR}: صدمة قيمة المعاملات الأجنبية فى البورصة.

$\beta_1,\beta_2,\beta_3,\beta_4\,\beta_5$: حساسية كل متغير للتغير فى أداء صناديق الاستثمار.

ويلاحظ على متغيرات الدراسة الآتى:

بالنسبة للمتغير التابع:

تعتمد الدراسة على معدل عائد صناديق الاستثمار المجمعة rate of return of pooled mutual funds فى التعبير عن أداء صناديق الاستثمار فى مصر. ويتم الاعتماد على البيانات من الهيئة العامة لسوق المال (مركز المعلومات).

بالنسبة للمتغيرات المستقلة يمكن قياس المتغيرات على النحو التالى:

عائد مؤشر السوق:

يتم تحليل هذا المتغير وأثره فى أداء صناديق الاستثمار بوصفه أحد المتغيرات التى اعتمدت عليه بعض الدراسات السابقة التى توصلت إلى أنه ذو تأثير معنوى. ويتم الاعتماد على pipo كمؤشر للسوق؛[1] إذ إنه أكثر مؤشر سوق دقيق accurate قياساً لغيره من المؤشرات، ويتوقع وجود علاقة موجبة معنوية مع أداء صناديق الاستثمار.

قيمة تعاملات الأجانب فى البورصة *NFORTR*:

تعد تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية فى المحافظ المالية وبورصة الأوراق المالية من المتغيرات التى لها تأثير مباشر فى السوق وتأثير غير مباشر فى أداء الاقتصاد العام. وفى محاولة لقياس أثر ذلك المتغير تم فى البداية تجزئته إلى إجمالى قيمة بيع الأجانب فى السوق المصرى وإجمالى قيمة شراء الأجانب فى السوق المصرى، ولكن اتضح من التحليل أن قيمة معاملات الأجانب كبائعين ذات ارتباط قوى correlation مع كل من سعر الفائدة الاسمى وسعر الصرف الأجنبى الاسمى، أضف إلى ذلك أن عند إضافة ذلك المتغير إلى نموذج الانحدار تغيرت إشارات معظم المتغيرات فى المعاملات. وبناء على ذلك تم الاعتماد على قيمة

١- تتكون مؤشرات السوق من: مؤشر هيئة سوق رأس المال CMAI ومؤشر المجموعة الاقتصادية EFGI ومؤشر هيرمز المالى HFI ومؤشر الاكتتاب العام PIPO.

تعاملات الأجانب الكلية، خصوصاً أنهم لايشترون فى البورصة بغرض الاحتفاظ بالأسهم لفترات طويلة ويعتمدون على المضاربة السعرية، ولهم من الخبرة فى ذلك ما يصعب على المستثمر المحلى مجاراتهم.

وتتوقع الدراسة وجود علاقة سالبة بين قيمة معاملات الأجانب وأداء صناديق الاستثمار.

قيمة معاملات المصريين فى السوق المصرى *NEGYPTR*:

يؤدى زيادة طلب المستثمريين المصريين على الأوراق المالية إلى زيادة أسعارها مما يؤدى بدوره إلى زيادة معدل العائد على صناديق الاستثمار. لذلك يتوقع أن هناك علاقة طردية بين قيمة معاملات المصريين وأداء صناديق الاستثمار.

إجمالى الناتج المحلى *GDP*:

يتم الاعتماد على الناتج المحلى الإجمالى بوصفه مؤشراً للنمو الاقتصادى لتحليل تأثير النمو الاقتصادى فى أداء صناديق الاستثمار. وعلى الرغم من اعتبار إجمالى الناتج المحلى مؤشراً مهماً على مستوى الأداء الاقتصادى، فإنه من الصعوبة الحصول على بيانات شهرية من هذا المتغير لذا سيتم الاعتماد على بيانات إجمالى الناتج المحلى مقسوماً على اثنى عشر شهراً لتوفير بيانات شهرية. ويتم الاعتماد على إحصائيات المالية الدولية International Financial Statistics (IFS) Lines 99b.

ويتوقع وجود علاقة موجبة بين هذا المتغير وأداء صناديق الاستثمار.

معدل الفائدة *RINTER, NINTER*:

يتم التعبير عن هذا المتغير بمعدل الفائدة على الودائع بالأجل ذات الثلاثة أشهر؛ فهو أقرب بديل للاستثمار فى الأوراق المالية فى السوق المصرى. ويتم

استخدام معدل الفائدة الاسمى Nominal Interest rate فى النموذج الأول، ومعدل الفائدة الحقيقى Real interest rate فى النموذج الثانى. ويتم حساب سعر الفائدة الحقيقى بالمعادلة التالية[1] (Abel and Bernank, 1995):

$$RI_{rate} = NI_{rate} - \pi$$

RI_{rate}: معدل الفائدة الحقيقى.

NI_{rate}: معدل الفائدة الاسمى.

π: التضخم.

ويتم الحصول على بيانات معدل سعر الفائدة الاسمى من التقارير الشهرية للبنك المركزى المصرى.

ويتوقع وجود علاقة سالبة بين معدل الفائدة وأداء صناديق الاستثمار.

معدل التضخم *INFLATION*:

يقوم البحث بتحليل أثر معدل التضخم Inflation rate على أداء صناديق الاستثمار، والذى يعكس مدى إدراك المستثمرين لهذا المتغير عند تعامله فى البورصة واتخاذه قرار الاستثمار. ويتم الحصول على بيانات التضخم من مركز دعم القرار Central Agency for public Mobilisation and Statistics (CAPMAS).

ويتوقع وجود علاقة سالبة بين معدل التضخم وأداء صناديق الاستثمار، فعندما ينخفض معدل التضخم يتوقع أن يتحسن أداء السوق.

معدل سعر الصرف *REXCH, NEXCH*:

اتبعت مصر خلال الفترة محل الدراسة سياسة تثبيت سعر الصرف. ويقوم البحث بدراسة أثر سعر الصرف الاسمى - بوصفه أحد المتغيرات المستقلة - فى

١- يستخدم Naser (1999) المعادلة التالية فى حساب معدل الفائدة الحقيقى $RI_{rate} = (NI_{rate} - \pi)/(1+\pi)$.

أداء صناديق الاستثمار ونتيجة لاعتماد المستثمر فى البورصة على القيمة الحقيقية للعملة التى يستخدمها، فإنه يتم فى هذا البحث الأخذ فى الاعتبار كلاً من معدل سعر الصرف الاسمى (*NEXCH*) وسعر الصرف الحقيقى Real exchange rate (*REXCH*) وينصرف معدل سعر الصرف الحقيقى إلى عدد الوحدات من السلع الأجنبية التى يمكن الحصول عليها مقابل وحدة واحدة من السلع المحلية. ويتم حساب سعر الصرف الحقيقى بالمعادلة التالية Abel and Bernanke,(1995):

$$RE_{rate} = \frac{NE_{rate} = *USA_{CPI}}{EGY_{CPI}}$$

حيث:

RE_{rate}: معدل سعر الصرف الحقيقى.

NE_{rate}: معدل سعر الصرف الاسمى.

USA_{CPI}: الرقم القياسى لأسعار المستهلك بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد تم الاعتماد على بياناته من احصائيات المالية الدولية International Financial Statistics (IFS) Line 64.

EGY_{CPI}: الرقم القياسى لأسعار المستهلك بمصر.

ويتم الحصول على بيانات معدل سعر الصرف الاسمى من the monthly report of the Cabinet's Information and Decision Support Center (IDSC).

ويتوقع وجود علاقة سالبة بين كل من سعر الصرف وأداء صناديق الاستثمار.

الاقتراض الحكومى *GOVBOR*:

يمثل هذا المتغير صافى الديون الحكومية والقطاع العام مقسوماً على الائتمان الكلى المحلى. ويتم الحصول على هذه البيانات من خلال الإحصائيات المالية الدولية International Financial Statistics (IFS) Lines 52, 52an, 52c.

ويتوقع وجود علاقة سالبة بين الاقتراض الحكومى وأداء صناديق الاستثمار اعتماداً على أن زيادة الاقتراض الحكومى يخفض من حجم الأموال المتبقية والمتاحة أمام أوجه الاقتراض الأخرى وأوجه استخدامها فى بورصة الأوراق المالية.

هذة هى أهم المتغيرات الاقتصادية التى يتوقع أن يكون لها تأثير فى المتغير التابع لمؤشر عائد صناديق الاستثمار.

اختبار جذر الوحدة:

تقع أهمية التمييز بين السلاسل الزمنية الساكنة والسلاسل الزمنية غير الساكنة فى تجنب ما يسمى بالانحدار الزائف. عندما تكون السلاسل الزمنية لبيانات التغيرات غير ساكنة يحدث تحيز فى القيمة الإحصائية لاختبار (t)، ومن ثم عدم مصداقية المعلمات المقدرة لتلك المتغيرات. كذلك إذا كانت السلاسل الزمنية لبيانات بعض المتغيرات الأخرى غير ساكنة فى نفس النموذج، فإن ذلك ينتج عنه ما يسمى بالانحدار الزائف.

وتعد معظم السلاسل الزمنية الاقتصادية غير ساكنة، وعليه تظهر ضرورة استخدام اختبار جذر الوحدة للتأكد من معرفة أن السلسلة الزمنية لمتغير معين عبر الزمن هى سلسلة ساكنة أو غير ساكنة، ولتحقيق ذلك الغرض هناك عدة طرق لاختبار مدى وجود جذر الوحدة. وسوف يتم اتباع اختبار ديكى فوللر الموسع Augmented Dickey Fuller (ADF) واختبار بيرون للسلاسل الزمنية المنكسرة Perron's Structural Break Unit Root Test (Santoso,2001).

وفى حالة رفض فرض العدم فإن السلاسل الزمنية ساكنة $y \sim I\,(10)$. وفى حالة قبول فرض العدم، يظهر تساؤل عن مدى إمكانية تحقيق السكون من خلال الفروق الأولى للسلسلة الزمنية ويمكن صياغة النموذج العام لاختبار جذر الوحدة كما فى المعادلة التالية:

$$\Delta y_t = \psi y_{t-1} + \sum_{i=1}^{k} \psi_i \Delta y_{t-i} + \mu + \eta t + u_t, \qquad u_t \sim IID(0,\sigma^2)$$

حيث:

Δ: يرمز إلى الفروق الأولى.

μ: ثابت.

t: متغير اتجاه الزمن.

وسوف يتم اختيار طول الفجوة الزمنية والتى تقلص من Schwarz Criterion كما حدده هال (Hall,1994).

وبإجراء اختبار مدى سكون السلاسل الزمنية لبيانات كل متغير من المتغيرات المستقلة المحددة فى نموذج الدراسة باستخدام كل من (ADF) و (PP)، يتضح أن بعض المتغيرات غير ساكنة فى مستوياتها. كما يظهر من الجدول رقم (٣). ولكن بعد أخذ الفروق الأولى يتضح سكون تلك المتغيرات كما يوضحها الجدول رقم (٣)، وبناء على ذلك يتم الاعتماد على الفروق الأولى First Order I (1) فى تطبيق الانحدار لتلك المتغيرات.

جدول رقم (٣)
نتائج اختبار جذر الوحدة باستخدام (ADF) و (PP)

Table (6) Unit Root test for Mutual Funds and Economic Fundamental using ADF and PP

	ADF	ADF (1)	PP	PP (1)	Lag	Observations
ALLIED_Rf	-1.75	-3.40	-3.24	-10.24	1	37.00
CAIRO_Rf	-2.58	-4.31	-4.24	-11.72	1	37.00
EAB_Rf	-2.46	-4.18	-4.29	-12.44	1	37.00
MISR1_Rf	-4.50	-4.46	-6.37	-15.47	1	37.00
NATEG1_Rf	-2.36	-4.15	-3.41	-10.00	1	37.00
NATEG2_Rf	-2.28	-4.83	-4.99	-10.62	1	37.00

تابع - جدول رقم (٣).

	ADF	ADF (1)	PP	PP (1)	Lag	Observations
SAIEB1_Rf	-2.19	-3.32	-3.19	-9.00	2	37.00
PIPOCPI_RR	-2.62	-4.35	-4.43	-13.30	1	37.00
GDP	-4.53	-4.45	-4.68	-5.658	1	37.00
REXCH	-3.99	1.04	-5.76	-13.92	1	36.00
RINTER	-1.43	-2.96	-2.55	-11.25	1	36.00
GOVBOR	-1.51	-1.74	-0.90	-5.55	2	37.00
INFLATION	-5.27	-4.28	-6.30	-14.31	1	37.00
NEXCH	-0.57	-3.42	-1.98	-9.40	1	37.00
NINTER	-1.31	-1.32	-1.35	-8.33	2	37.00
NEGYTR	-3.10	-4.57	-3.89	-8.99	1	33.00
REGYTR	-3.16	-4.59	-3.95	-8.89	1	33.00
NFORTR	-0.84	-3.67	-4.02	-10.24	1	33.00
RFORTR	-1.12	-3.63	-3.58	-9.95	2	33.00
Unit Root (CV) 1% -3.528 5% -2.9042 10% -2.5892						

أما بالنسبة لصناديق الاستثمار المجمعة، نظراً لاحتوائه على مجموعة من الصناديق، فإن اختبار (ADF) واختبار (PP) لا يصلحان لاختبار مدى سكون هذا المتغير. لذلك يتم استخدام banel unit root test، والذى قدمه (Lm et at, 1997)، وتوضحه المعادلة التالية:

$$\psi_{\bar{t}} = \frac{\sqrt{N}\{t_{NT}(P,\rho) - \frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N} E[t_{iT}(P_i,0) \mid \beta_i = 0]\}}{\sqrt{\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N} Var[t_{iT}(P_i,0) \mid \beta_i = 0]}}$$

حيث:

$t_{NT}(P,\rho) = \frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N} t_{iT}(Pi,\rho i)$ ، $t_{iT}(pi,\rho i)$ is هى إحصائية t المنفصلة the individual (t) statistic بفرض اختبار $\beta_i = 0$ وأن كلاً من $E[t_{iT}(P_i,0) \mid \beta_i = 0]$ و $Var[t_{iT}(P_i,0) \mid \beta_i = 0]$ يتم تقييمهما بواسطة stochastic simulations ومقارنتهما بالقيمة الجدولية المقدرة عن طريق Lm et al (1997).

ويوضح الجدول (٤) نتائج اختبار جذر الوحدة Panel unit root test لصناديق الاستثمار، ويظهر منها أن السلسلة الزمنية للمتغير المستقل (عائد صناديق الاستثمار المجمعة) ساكنة.

البيانات وتحليل نتائج التقدير للنماذج:

يوضح الجدول (٥) ملخصاً إحصائياً لمتغيرات الدراسة عن الفترة ١٩٩٤م - ٢٠٠٠م. حيث يوضح المتوسط والقيم الدنيا والعليا لكل متغير. كما يوضح الجدول الانحراف المعيارى لكل متغير. كما يوضح الجدول (1a) بالملحق الإحصائى مصفوفة الارتباط Correlation Matrix بين متغيرات الدراسة. وباستخدام طريقة المربعات الصغرى (ols) تم اختبار مدى وجود ارتباط ذاتى بين المتغيرات، كما يتضح من جدول (2a) بالملحق الإحصائى.

جدول رقم (٤)

Table (4) panel unit for Mutual Funds										
Mutual Funds (N)	lag	$t_{stastistic}$	$t_{NT}(P,\rho)$	$E[t_{iT}(P_i,0)$	$\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N}E[t_{iT}(P_i,0) \mid \beta_i=0]$	$Var[t_{iT}(P_i,0)$	$\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N}Var[t_{iT}(P_i,0) \mid \beta_i=0]$	$\sqrt{Column7}$	$\sqrt{N}$	Column ((3-5)*9)/8
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ALLIED	1	-1.750836	-2.5885	-1.524	-1.5171	0.803	0.8069	0.8983	2.6458	-3.1557
CAIRO	1	-2.576402		-1.524		0.803				Stationary
EAB	1	-2.457466		-1.524		0.803				
MISRI	1	-4.495846		-1.524		0.803				
NATEG1	1	-2.363205		-1.524		0.803				
NATEG2	2	-2.284004		-1.476		0.83				
SAIEB1	1	-2.192013		-1.524		0.803				

جدول رقم (٥)

Table (5) Summary Statistics for Mutual Funds and Economic Fundamental-Descriptive Statistic-

	ALLIED_RF	CARIO_RF	EAB_RF	MISRI_RF	NATEG1_RF	NATEG2_RF	SAIEB1_RF	PIPOCPI_RF	INFLATIO	NEXCH
Mean	-0.0857	0.1520	0.0489	-0.1791	-0.0562	-0.3420	0.0687	-0.1684	0.2919	3.3906
Median	-0.1723	-0.0254	-0.2350	-0.3535	-0.2146	-0.3455	-0.1307	-0.1919	0.2000	3.3890
Maximum	1.6375	4.5717	3.3387	2.0920	1.9077	1.5641	2.2408	0.0516	1.0000	3.3980
Minimum	-1.5550	-2.1273	-1.6960	-1.6890	-2.1313	-2.5756	-1.1001	-0.2653	-0.3000	3.3850
Std. Dev.	0.7661	1.3079	0.9696	0.8114	0.8663	0.9204	0.8292	0.0775	0.2241	0.0038
Skewness	0.4493	1.1912	1.2286	0.4857	0.1810	-0.2946	1.2583	1.2643	0.7784	0.4712
Kurtosis	2.9078	5.1370	5.2256	3.3502	3.2479	2.8909	3.8798	3.9315	5.2168	1.8939
Jarque-Bera	1.2578	15.7911	16.9447	1.6436	0.2968	0.5536	10.9573	11.1950	11.3126	3.2554
Probability	0.5332	0.0004	0.0002	0.4396	0.8621	0.7582	0.0037	0.0037	0.0035	0.1964
Observations	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000

Table (5) continue Summary Statistics for Mutual Funds Indices and Economic Fundamental-Descriptive Statistic

	NINTER	GOVBOR	GDP	REXCH	RINTER	REGEYT	NEGYTR	FRORTR	NFORTR
Mean	9.6881	0.4669	0.0083	3.1707	9.3962	830.4986	956.3636	592.0021	683.6970
Median	9.4500	0.4624	0.0090	3.1523	9.2000	759.3747	874.0000	566.5969	650.0000
Maximum	10.5000	0.5605	0.0096	3.8100	10.4000	1849.6910	2188.0000	1144.9680	1379.0000
Minimum	9.0000	0.3919	0.0063	3.0741	8.5000	283.1492	328.0000	178.9648	195.0000
Std. Dev.	0.5670	0.0491	0.0013	0.1226	0.5604	367.1982	431.9963	202.7837	244.9285
Skewness	0.4737	0.5737	-0.2475	3.9089	0.3751	0.7727	0.8502	0.4513	0.5420
Kurtosis	1.5343	2.0341	1.5583	21.2064	1.9282	3.2502	3.4287	3.1546	3.3540
Jarque-Bera	4.6958	3.4678	3.5820	605.2446	2.6390	3.3697	4.2280	1.1531	1.7877
Probability	0.0956	0.1766	0.1668	0.0000	0.2673	0.1855	0.1208	0.5618	0.4091
Observations	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	37.0000	33.0000	33.0000	33.0000	33.0000

وفى إطار تحليل نتائج تقدير النماذج، توضح الجداول من (٦-١) إلى (٦-٨) نتائج تقدير نماذج الدراسة الموضحة بالمعادلات (١- ٨) ويظهر نتائج تقدير النموذج الأول بالجدول (٦-١) ويمكن عرض النتائج وفقًا لكل نموذج على النحو التالى:

بالنسبة للنموذج الأول يوضح الجدول (٦-١) نتائج تقدير النموذج (١) الذى يعتمد على الأرقام الاسمية، واتضح وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين عائد مؤشر صناديق الاستثمار وكل من مؤشر سوق الأسهم والناتج المحلى الإجمالى عند مستوى (١٪).

فى حين أن هناك علاقة موجبة غير معنوية مع سعر الفائدة الاسمى. كما يتضح وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية عند (١٪) بين المتغير التابع وكل من التضخم والإنفاق الحكومى وعند (٥٪) مع سعر الصرف الاسمى. أما العلاقة بين المتغير التابع وسعر الفائدة الاسمى فطردية غير معنوية. كما أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار (R^2) هى (٠,٦٥).

جدول رقم (٦-١)

Model (1)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	1.036976	3.851541	0.0001
PIPOCPI_RF	9.694281	20.9372	0
INFLATION	-0.737028	-4.738804	0
NEXCH Δ	-25.53688	-1.971411	0.0498
NINTER Δ	0.043573	0.183425	0.8546
GOVBOR Δ	-16.50951	-3.17077	0.0017
GDP	84.72235	2.921338	0.0038
R-squared	0.684188		
Durbin-Watson stat	1.983946		

وبقراءة نتائج تقدير النموذج (٢) حيث تم إضافة متغيرين إضافيين، يتضح عدم وجود اختلافات عن نتائج تقدير النموذج الأول فيما عدا سعر الصرف؛ حيث العلاقة ليست ذات دلالة معنوية بعد أن كانت دلالة معنوية فى النموذج الأول. وبالنسبة لقيمة المعاملات المصرية والأجنبية فهى غير ذات دلالة معنوية. والقوة التفسيرية للنموذج (R^2) لا تختلف كثيراً عن النموذج الأول (٠,٧٠).

جدول رقم (٦-٢)

Model (2)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	0.905306	2.616527	0.0095
PIPOCPI_RF	9.817213	20.68371	0
INFLATION	-0.532801	-2.758593	0.0063
NEXCH Δ	-20.5495	-1.517365	0.1306
NINTER Δ	0.12613	0.48379	0.629
GOVBOR Δ	-12.72284	-2.308017	0.0219
GDP	84.92792	2.62879	0.0092
NEGYTR	-4.36E-05	-0.427099	0.6697
NFORTR	0.000196	1.039306	0.2998
R-squared	0.699998		
Durbin-Watson stat	1.973863		

وبالاعتماد على الأرقام الحقيقية فى نموذجى (٣)، (٤) يتضمن نموذج (٣) سعر الصرف الحقيقى وسعر الفائدة الحقيقى ومؤشر سوق الأسهم والاقتراض الحكومى والناتج المحلى الإجمالى.

يتضح من نتائج تقدير النموذج بالجدول (٦-٣) وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين أداء صناديق الاستثمار وكل من مؤشر سوق الأسهم والناتج المحلى

الإجمالى وسعر الفائدة الحقيقى عند (١٪)، ووجود علاقة موجبة غير ذات دلالة معنوية بين أداء صناديق الاستثمار وسعر الصرف الحقيقى، فى حين تظهر النتائج وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية بين أداء صناديق الاستثمار والاقتراض الحكومى، كما تظهر نتائج التقدير أن القوة التفسيرية للنمودج (R^2) (٠,٦٧).

جدول رقم (٦-٣)

Model (3)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	0.5130	0.5680	0.5705
PIPOCPI_RF	9.4328	20.6712	0.0000
GOVBOR Δ	-11.7769	-2.3233	0.0210
GDP	80.1190	2.8529	0.0047
REXCH	0.1040	0.3742	0.7086
RINTER Δ	0.3520	3.9023	0.0001
R-squared	0.6719		
Durbin-Watson stat	2.0075		

وبإضافة متغيرى قيمة المعاملات المصرية والأجنبية فى النمودح (٤) اتضح من نتائج النموذج الجدول (٦-٤) عدم وجود اختلافات كبيرة عن نتائج تقدير النموذج (٣) بالنسبة للمتغيرات المتشابهة.

فى حين تتشابه نتائج النموذج مع نتائج نموذج (٢) فى جدول (٦-٢) من حيث وجود علاقة عكسية بين أداء صناديق الاستثمار وقيمة المعاملات المصرية وعلاقة طردية مع قيمة المعاملات الأجنبية ولكن العلاقة ليست ذات دلالة معنوية. ويلاحظ أن القوة التفسيرية للنموذج (٠,٦٩) (R^2).

جدول رقم (٦-٤)

Model (4)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	0.5861	0.6512	0.5156
PIPOCPI_RF	9.7594	20.3886	0.0000
GOVBOR Δ	-9.3196	-1.7483	0.0818
GDP	80.7055	2.6972	0.0075
NEGYTR	0.0000	-0.4168	0.6772
NFORTR	0.0003	1.3055	0.1931
RECXH	0.0575	0.2093	0.8344
RINTER Δ	0.2446	2.3771	0.0183
R-squared	0.6927		
Durbin-Watson stat	1.9837		

وبالنسبة للنماذج المتبقية من الخامس إلى الثامن تستخدم أسلوب shock لجميع المتغيرات المستقلة. ويوضح الجدول (٦-٥) نتائج تحليل النموذج الخامس بنفس المتغيرات فى النموذج الأول بالأرقام الاسمية، ويتضح وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية عند (١٪) بين أداء صناديق الاستثمار ومؤشر سوق الأسهم والاقتراض الحكومى، وكذا وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية مع الناتج المحلى الإجمالى. كما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية مع كل من سعر الفائدة الاسمى وسعر الصرف الاسمى. وتنخفض القوة التفسيرية (R^2) إلى (٠,٥٢) بالمقارنة مع النموذح الأول.

جدول رقم (٦-٥)

Model (5)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	-0.097744	-2.286341	0.0231
$\varepsilon_{PIPOCPI}$	-9.530641	14.97142	0
$\varepsilon_{INFLATION}$	-0.080807	-4.070321	0.0001
ε_{NECXH}	-0.247431	1.362474	0.1743
ε_{NINTER}	-0.044111	-1.539658	0.1249
$\varepsilon_{GOVBOR}\,\Delta$	--0.230547	-3.460008	0.0006
ε_{GDP}	187.6487	2.849939	0.0047
R-squared	0.521808		
Durbin-Watson stat	1.415819		

وبتحليل نتائج النموذج (٦)؛ حيث يتم استخدام الصدمة فى جميع متغيرات النموذج (٢)، يتضح عدم اختلاف النتائج بشكل ملموس عن نتائج النموذج (٢) حيث يظل مؤشر أسعار الأسهم والناتج المحلى الإجمالى ذا علاقة طردية ذات دلالة معنوية مع أداء صناديق الاستثمار. كما تظل متغيرات سعر الصرف وسعر الفائدة الاسمى وقيمة المعاملات المصرية والأجنبية غير ذات دلالة معنوية. فى حين يظل التضخم والاقتراض الحكومى ذات علاقة سالبة وذات دلالة معنوية عند (١٪) مع أداء صناديق الاستثمار وتنخفض القوة التفسيرية (R^2) إلى (٠,٦٠) بالمقارنة مع النموذج (٢)، التى تبلغ (٠,٦٩).

جدول رقم (٦-٦)

Model (6)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	-0.204208	-4.82961	0
$\varepsilon_{PIPOCPI}$	10.33434	16.22945	0
$\varepsilon_{INFLATION}$	-0.077655	-3.479864	0.0006
ε_{NECXH}	-0.175271	-0.977321	0.3295
ε_{NINTER}	-0.022834	-0.828122	0.4085
$\varepsilon_{GOVBOR}\ \Delta$	-0.215683	-3.220589	0.0015
ε_{GDP}	228.1175	3.548271	0.0005
ε_{NEGPTE}	-3.21E-05	-0.270364	0.7871
ε_{NFORTR}	0.000102	0.445331	0.6565
R-squared	0.60047		
Durbin-Watson stat	1.665012		

وبالنسبة للنموذج السابع عند استخدام أسلوب shock لجميع المتغيرات المستقلة فى النموذج (٣) يوضح الجدول (٦-٧) عدم وجود اختلافات فى نتائج التقدير عن نتائج تقدير نموذج (٣) بالنسبة لمؤشر سوق الأسهم والناتج المحلى الإجمالى؛ إذ إن هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير الأول وعلاقة سالبة ذات دلالة معنوية بين الاقتراض الحكومى وأداء صناديق الاستثمار، فى حين تصبح العلاقة سالبة وغير ذات دلالة معنوية بين سعر الصرف الحقيقى وأداء صناديق الاستثمار. كما يلاحظ عدم تغيير القوة التفسيرية للنموذج حيث تبلغ (٠,٦٨).

جدول رقم (٦-٧)

Model (7)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	1.5333	19.2029	0.0000
PIPOCPI_RF	9.4140	21.7722	0.0000
ε_{GOVBOR}	-0.0920	-1.8292	0.0685
ε_{GDP}	0.8144	1.7571	0.0801
ε_{RECXH}	-0.0005	-0.1813	0.8563
ε_{RINTER}	0.0567	5.2644	0.0000
R-squared	0.6799		
Durbin-Watson stat	2.0342		

وبتحليل نتائج تقدير النموذج الأخير (٨)؛ حيث يتم استخدام الصدمة فى جميع متغيرات نموذج (٤) يتضح استمرار وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين أداء صناديق الاستثمار وكل من مؤشر سوق الأسهم وسعر الفائدة وعلاقة موجبة وغير ذات دلالة معنوية بين أداء صناديق الاستثمار والناتج المحلى الإجمالى. وكذا علاقة سلبية وغير ذات دلالة معنوية مع الاقتراض الحكومى وسعر الصرف الحقيقى. كما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من قيمة المعاملات المصرية والأجنبية مع أداء صناديق الاستثمار.

جدول رقم (٦-٨)

Model (8)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	1.5451	17.4199	0.0000
PIPOCPI_RF	9.6281	20.4721	0.0000
ε_{GOVBOR}	-0.0705	-1.3442	0.1802
ε_{GDP}	0.7938	1.6143	0.1079
ε_{RECXH}	-0.0011	-0.3948	0.6934
ε_{RINTER}	0.0457	4.0574	0.0001
ε_{REGYTP}	-0.0001	-0.6899	0.4910
ε_{RFORTR}	0.0004	1.7450	0.0824
R-squared	0.7080		
Durbin-Watson stat	1.9986		

وبصفة عامة يظهر من نتائج التحليل فى جميع النماذج أن إحصائية Durbin-watson قريبة من (٢) مما يعنى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتى autqcrrelatio problem.

وبتحليل النتائج وفقًا لكل متغير لتحديد المتغيرات التى تتوافق مع فروض الدراسة وتؤثر فى أداء صناديق الاستثمار يلاحظ:

- بالنسبة لمتغير مؤشر أسعار الأسهم يتضح أن هناك علاقة موجبة عند مستوى معنوية (١٪) فى جميع النماذج فى ظل استخدام البيانات الاسمية أو فى صورتها الحقيقية أو فى ظل استخدام الصدمة. وتعد هذة النتيجة منطقية، فارتفاع مؤشر السوق يعكس حقيقة اتجاه عائد صناديق الاستثمار إلى الارتفاع مع ارتفاع أسعار معظم الأسهم والعكس صحيح. وتتفق هذه النتيجة مع eltton et al.(1995)؛ حيث خلص إلى أن مؤشرات سوق الأسهم تفسر (٧٣٪) من أداء صناديق الاستثمار.

- بالنسبة لمعدل التضخم أظهر التحليل وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) باستخدام النموذجين (١،٢) المعبر عنهما فى الجدولين (٦-١) و(٦-٢) على الترتيب أو باستخدام الصدمة فى النموذجين الخامس والسادس. وتتفق نتائج ارتباط معدل أداء صناديق الاستثمار مع معدل التضخم مع النظرية الاقتصادية التى تشير إلى وجود علاقة سالبة بين التضخم وأداء صناديق الاستثمار بارتفاع معدل التضخم يؤدى إلى تخفيض معدل العائد نتيجة الانخفاض فى القوة الشرائية أثناء فترة الاستثمار. وهذا يشير إلى أن القائمين على إدارة صناديق الاستثمار يدركون علاقة التضخم بالعائد على الأوراق المالية، ومن ثم يأخذون فى الاعتبار معدل التضخم عند حساب القيمة الحقيقية للاستثمار.

وبمقارنة هذة النتيجة مع دراسة (أبو الفتوح، ٢٠٠٤م) أوضحت الأخيرة أن المستثمر المصرى لا يأخذ فى الاعتبار العلاقة بين معدل التضخم والعائد على الأوراق المالية عند اتخاذ قرار الاستثمار بشكل منفرد بعيداً عن صناديق الاستثمار، ويرجع ذلك إلى قلة خبرة المستثمر وعدم إدراكه العوامل الأخرى الاقتصادية وإلى عدم شفافية وقلة المتاح من المعلومات له.

ويؤدى ذلك إلى اختلاف تقدير المتعاملين فى السوق، مضاربين ومستثمرين فيما بينهم للموقف المنتظر فى المستقبل تبعاً لتقدير كل منها لقوة العوامل الاقتصادية فى تأثيرها المحتمل فى الأسعار بالسوق.

كذلك قد يرجع السبب إلى هيكل نوعية المتعاملين فى بورصة الأوراق المالية، فمنهم من يسمى المضارب الهاوى وهو شخص يقوم باستثمار ما لديه من مال مدخر بجانب عمله الأصلى، ويسعى للحصول على عائد يريده من عملياته بالسوق، وغالباً ما يفتقد الخبرة عند التعامل مع تغيرات السوق.

ونظرًا لأسلوب إدارة صناديق الاستثمار الذى يتسم بالخبرة وتحليل السوق وكافة المتغيرات المحيطة يتضح وجود الخبرة الكافية وإمكانية الحصول على معلومات أكثر مما هو فى حالة المستثمر الفردى وتحليل هذة المعلومات بوسائل

مناسبة تمكن من تحسن أداء صناديق الاستثمار وعدم اتصافها بالتحرك عشوائياً، مما ينعكس على تحسن أداء الأوراق المالية.

- بالنسبة لمتغير سعر الصرف الاسمى، تظهر نتائج التحليل وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية مع أداء صناديق الاستثمار عند مستوى معنوية (٥٪) فى النموذج الأول فقط الجدول (٦-١). وتتفق هذه النتيجة مع النظرية الاقتصادية على أساس أن ارتفاع سعر الصرف يرفع مستوى المخاطرة التى تواجه المستثمر الأجنبى، ومن ثم تخفيض حجم المعاملات Trading volvmes ببورصة الأوراق المالية، ومن ثم انخفاض أسعار الأسهم. وفى النموذج التالى فى الجدول (٦-٢) تظهر النتائج علاقة سالبة غير معنوية. فى حين أنه عند استخدام الصدمة فى النموذج (٥) يلاحظ أن العلاقة موجبة غير معنوية وفى النموذج (٦) يتضح وجود علاقة سالبة وغير معنوية.

وعند استخدام سعر الصرف الحقيقى كمتغير فى التحليل فى النموذجين (٣) و(٤) يلاحظ وجود علاقة موجبة غير ذات دلالة معنوية. الجدول (٦-٣) والجدول (٦-٤). وفى ظل استخدام الصدمة تصبح العلاقة سالبة ولكن غير معنوية. الجدول (٦-٧) والجدول (٦-٨).

ونخلص من ذلك إلى أن النموذج الأول يفسر سعر الصرف الاسمى كأحد محددات أداء صناديق الاستثمار مما يتوافق مع النظرية الاقتصادية.

- بالنسبة للناتج المحلى الإجمالى، يتضح وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية مع عائد صناديق الاستثمار فى جميع النماذج (عدا النموذج ٨) الذى يظهر علاقة موجبة مع عائد الاستثمار فى جميع النماذج غير ذات دلالة معنوية. ويتسق ذلك مع النظرية الاقتصادية على أساس أن زيادة معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى يوضح زيادة النمو الاقتصادى بما يحمله من وفرة فرص زيادة المبيعات أمام المنشأة، ومن ثم زيادة الأرباح ومن ثم ارتفاع سعر الأسهم.

- وبالنسبة للاقتراض الحكومى، تظهر نتائج التقدير وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية مع صناديق الاستثمار لكل النماذج فيما عدا النموذج (٨) الذى يظهر وجود علاقة سالبة غير معنوية وتعد هذه النتيجة منطقية، فالحكومة المصرية تعتمد اعتماداً كبيراً على أذون الخزانة مع منح معدل فائدة مرتفع فى تمويل العجز الجارى بالموازنة العامة للدولة، ويؤدى اتجاه الحكومة إلى ذلك اتجاه كثير من المستثمرين إلى بيع حيازتهم من أسهم رغبة فى شراء أذون الخزانة ذات معدل الفائدة المرتفع ودرجة المخاطرة المنخفضة.

- وبالنسبة لقيمة المعاملات التجارية بالبورصة سواء المصرية أو الأجنبية، يتضح فشل تلك المتغيرات فى تفسير محددات أداء صناديق الاستثمار فى مصر فى جميع النماذج فى صورتها الاسمية والحقيقية وفى ظل استخدام الصدمة.

- وبالنسبة لمعدل الفائدة، يلاحظ باستخدام الأرقام الاسمية فى النموذجين (١) و(٢) وجود علاقة موجبة غير معنوية مع أداء صناديق الاستثمار، فى حين أنه باستخدام الصدمة (نموذج ٥ و٦) اتضح وجود علاقة سالبة غير معنوية. وكذلك الأمر فى النماذج الأخرى، حيث مع سعر الفائدة الحقيقى تفشل النماذج الأخرى فى تفسير معدل الفائدة كأحد محددات أداء صناديق الاستثمار. مما دفع بالباحث إلى استبعاد ذلك المتغير من النماذج وإعادة صياغة النماذج فى المعادلات التالية من ٩ إلى ١٢ .

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 INFLATION + \beta_2 NEXCH + \beta_3 \Delta GOVBOR + \beta_4 GDP \quad (9)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 INFLATION + \beta_2 NEXCH + \beta_3 \Delta GOVBOR + \beta_4 GDP + \beta_5 NEGYPTR + \beta_6 NFORTR \quad (10)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 \varepsilon_{INFLATION} + \beta_2 \varepsilon_{NEXCH} + \beta_3 \Delta\varepsilon_{GOVBOR} + \beta_4 \varepsilon_{GDP} \quad (11)$$

$$R_{pt} - R_{ft} = \alpha_p + \beta_p (R_{mt} - R_{ft}) + \beta_1 \varepsilon_{INFLATION} + \beta_2 \varepsilon_{NEXCH} + \beta_3 \Delta\varepsilon_{GOVBOR} + \beta_4 \varepsilon_{GDP} + \beta_5 \varepsilon_{NEGYPTR} + \beta_6 \varepsilon_{NFORTR} \quad (12)$$

ويوضح الجدول (٧) تقدير النماذج الأربعة. ففى الجدول (٧-١) تظهر نتائج تقدير النموذج (٩) ويتضح أن إشارة المعادلات كافة تتفق مع النظرية وذات دلالة معنوية؛ حيث إن هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند (١٪) بين أداء صناديق الاستثمار وكل من مؤشر سوق الأسهم والناتج المحلى الإجمالى، وكذا وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية عند (١٪) بين أداء صناديق الاستثمار وكل من التضخم وسعر الصرف الاسمى والاقتراض الحكومى. ويلاحظ أن القوة التفسيرية للنموذج (R^2) هى (٠,٦٨).

جدول رقم (٧-١)

Model (9)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	1.05191	4.102519	0.0001
PIPOCPI_RF	9.712766	21.51698	0
INFLATION	-0.741627	-4.844145	0
NEXCH Δ	-24.57984	-2.080511	0.0385
GOVBOR Δ	-16.94822	-3.68075	0.0003
GDP	83.0399	3.02295	0.0028
R-squared	0.684214		
Durbin-Watson stat	1.982022		

ويتفق النموذج (١٠) فى بعض النتائج مع النموذج (٩) حيث يوضح الجدول (٧-٢) وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين أداء صناديق الاستثمار وكل من مؤشرات أسعار الأسهم والناتج المحلى الإجمالى وعلاقة سالبة ذات دلالة معنوية عند (١٪) بين أداء صناديق الاستثمار وكل من التضخم والاقتراض الحكومى. ولكن يحمل النموذج علاقة سالبة غير معنوية مع سعر الصرف الأجنبى. وبالنسبة للمتغيرين قيمة المعاملات المصرية والأجنبية يتضح فشل المتغيرين فى تفسير أداء صناديق الاستثمار.

جدول رقم (٧-٢)

Model (10)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	0.957277	2.926324	0.0038
PIPOCPI_RF	9.835234	20.84552	0
INFLATION	-0.563871	-3.098089	0.0022
NEXCH Δ	-17.46414	-1.459478	0.1458
NINTER Δ			
GOVBOR Δ	-14.0173	-2.919966	0.0039
GDP	79.11957	2.648925	0.0087
NEGYTR	-2.96E-05	-0.301445	0.7634
NFORTR	0.00017	0.941445	0.3475
R-squared	0.699467		
Durbin-Watson stat	1.972485		

وباستخدام أسلوب الصدمة فى جميع متغيرات النموذج (٩) يتضح تشابه النموذج (٨) مع النموذج (٩) حيث يظل كل من مؤشر سوق الأسهم والتضخم والاقتراض الحكومى والناتج المحلى ذات دلالة معنوية مع أداء صناديق الاستثمار وبنفس الإشارات. ولكن يصبح سعر الصرف ذا علاقة موجبة بما يتعارض مع النظرية وتنخفض القوة التفسيرية للنموذج (R^2) لتصبح (٠,٥١) كما يتضح من الجدول (٧-٣).

جدول رقم (٧-٣)

Model (11)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	-0.096441	-2.341911	0.02
$\varepsilon_{PIPOCPI}$	9.18779	15.11799	0
$\varepsilon_{INFLATION}$	-0.078741	-4.147676	0
ε_{NECXH}	-0.264441	1.683952	0.0934
ε_{GOVBOR}	-0.186057	-3.176982	0.0017
ε_{GDP}	202.2937	3.12082	0.002
R-squared	0.511905		
Durbin-Watson stat	1.404867		

وبتحليل نتائج النموذج (١٢)؛ حيث يتم استخدام الصدمة فى جميع متغيرات النموذج (١٠)، يلاحظ عدم تحسن النتائج بشكل واضح، مع انخفاض القوة التفسيرية للنموذج (R^2) لتصبح (٠,٦٠). كما يتضح من الجدول (٧-٤).

جدول رقم (٧-٤)

Model (12)			
Variable	Coefficient	t-Statistic	Prob.
α	-0.210442	-5.060219	0
$\varepsilon_{PIPOCPI}$	10.34123	16.26558	0
$\varepsilon_{INFLATION}$	-0.072011	-3.409971	0.0008
ε_{NECXH}	-0.218434	-1.27589	0.2033
ε_{GOVBOR}	-0.191497	-3.215324	0.0015
ε_{GDP}	236.9561	3.738423	0.0002
ε_{NEGPTE}	-5.04E-05	-0.43055	0.6672
ε_{NFORTR}	0.000137	0.607787	0.5439
R-squared	0.599732		
Durbin-Watson stat	1.658162		

مما سبق يتضح أن النموذج الأفضل لقياس أداء صناديق الاستثمار فى بورصة الأوراق المالية فى مصر هو النموذج (٩) حيث اتضح من نتائج التقدير بالمقارنة مع غيره من النماذج الأخرى نجاح المتغيرات المتضمنة فى تفسير أداء صناديق الاستثمار بوصفه أحد محددات أداء بورصة الأوراق المالية فى مصر. ويتوافق ذلك مع عديد من الدراسات السابقة التى استخدمت تلك المتغيرات فى قياس الأداء الاقتصادى بصفة عامة وسوق الأوراق المالية بصفة خاصة Odedo-kun,1996, Rerll, and Brouwn 1997.) كما يلاحظ من التحليل أن أداء صناديق الاستثمار مع سعر الفائدة غير واضح ولا يتسق مع النظرية الاقتصادية التى تشير إلى وجود علاقة سالبة بين سعر الفائدة وأداء صناديق الاستثمار وهو ما يشير إلى أن صناديق الاستثمار ربما لا تأخذ فى الاعتبار سعر الفائدة عند تكوين المحفظة من الأسهم.

اختبار سببية جرانجر بين أداء صناديق الاستثمار والمتغيرات الاقتصادية:

تناول عديد من الدراسات نماذج لتحليل السببية بين المتغيرات ذات الشكل الثنائى. ويظهر نموذج (Asseery and Perdikis, 1991) العلاقة بين متغيرين بشكل يسمح بتوافق خاصية تكامل المتغيرات المشترك، وتحليل علاقة جرانجر السببية باستخدام المتغيرات التى تتصف بجذر الوحدة. ويأخذ النموذج الشكل التالى:

$$Y_t = \alpha + \sum_{i=1}^{k} B_t X_{t-1} + \sum_{i=1}^{q} \lambda_t \gamma_{t-1} + \xi_t \qquad (13)$$

$$X_t = \partial + \sum_{i=1}^{k} \lambda_t \gamma_{t-1} + \sum_{i=1}^{q} \varphi_1 X_{t-1} + \varepsilon_t \qquad (14)$$

حيث ξ_t ، ε_t تتصفان بأن وسطهما الحسابى يساوى صفراً، وأنهما ذات تباين ثابت، وأنهما يتصفان بانعدام الارتباط المسلسلى الذاتى.

ولاكتشاف اتجاه العلاقة السببية بين أداء بورصة الأوراق المالية والمتغيرات الاقتصادية لأغراض الدراسة من خلال المعادلتين (١٣) و(١٤) يتم تحديد ما إذا كانت العلاقة السببية تتجه من المتغير (X) إلى المتغير (Y) من خلال المعادلة (١٣). فى حين تستخدم المعادلة (١٤) فى تحديد ما إذا كانت العلاقة السببية تتجه من المتغير (Y) إلى المتغير (X)، ويتم رفض فرضية العدم القائلة بأن مجموع العامل المقدرة B_t تساوى صفر حيث $(t=1.2,......,k)$ إذا اتضح أن المتغير (X) يكون مسبباً للمتغير Y. وإذا كان المتغير (Y) يسبب التغير فى (X)، فإنه يتم رفض فرضية العدم القائلة بأن مجموع المعامل المقدرة λ_t يساوى صفر حيث $(t = 1, 2, ... q)$.

إن قضية السببية بين أداء سوق رأس المال والنمو الاقتصادى مازالت محل جدل من الناحية النظرية فهناك فريق يرى أن هناك مبالغة فى العلاقة بين الأداء المالى والتنمية الاقتصادية. وأن أسعار الأوراق المالية لا ترتبط بالمتغيرات الاقتصادية ويشكك بعضهم فى أهمية الدور الذى تلعبه أسواق الأوراق المالية فى دفع عجلة النمو الاقتصادى. فى حين يرى فريق آخر أن أسواق الأوراق المالية تقدم خدمات من شأنها دفع عجلة التنمية. وعلى المستوى التجريبى تتماثل دراسة Odedokun,(1996) المسحية - للبحث فى العلاقة السببية بين أداء صناديق الاستثمار والمتغيرات الاقتصادية - فى نتائجها مع دراسة (Patrick) عام ١٩٦٦م حيث خلص Odedokun إلى نفس النتيجة، ومؤداها أن السببية تتحرك من الأداء المالى إلى الأداء الاقتصادى.

كما خلصت دراسة Luintel and Khan (1999) إلى أن هناك علاقة سببية فى اتجاهين بين الأداء المالى والأداء الاقتصادى فى (١٠) دول تم دراستها. وتتفق النتائج مع دراسة قام بها (Jung,1986) لاختبار سببية جرانجر على مجموعة من الدول المتقدمة والنامية حيث تمثل الدول المتقدمة (١٩) دولة، فى حين بلغ عدد الدول النامية محل الدراسة (٣٧) دولة. وكانت أكثر النتائج تدعم وجود علاقة تبادلية بين الأداء المالى والأداء الاقتصادى بغض النظر عن مرحلة

التنمية. وعلى العكس من ذلك خلصت دراسة (Goldsmilh, 1989) إلى أن اتجاه السببية كان من الأداء الاقتصادى إلى الأداء المالى، بغض النظر عن مرحلة التنمية (Luintel and Khan, 1999).

ولقد اختبر (Choe and Maos,(1999 العلاقة السببية بين الأنظمة المالية والنمو الاقتصادى مع التطبيق على كوريا خلال الفترة (١٩٧٠م - ١٩٩٢م) مع التمييز بين أداء كل من مؤسسات الوساطة المالية (البنوك وشركات التأمين والصرافة) وأداء بورصة الأوراق المالية، وخلصت الدراسة إلى أن الأداء المالى يقود - بصفة عارضة - الأداء الاقتصادى، وأن مؤسسات الوساطة المالية أكثر أهمية من بورصات الأوراق المالية فى تلك العلاقة.

وعلى الرغم مما تنادى به بعض الدراسات الاقتصادية من أن العلاقة بين الأداء المالى والأداء الاقتصادى تسير فى الاتجاهين إلا أن نتائج معظم الدراسات تؤيد اتجاه العلاقة السببية من الأداء المالى إلى الأداء الاقتصادى، وبالاعتماد على اختبار سببية جرانجر فى تحليل اتجاه العلاقة السببية بين كل من أداء صناديق الاستثمار المصرية والمتغيرات الاقتصادية محل الدراسة الاسمية والحقيقية، تظهر نتائج الاختبار فى الجدول (٨).

ويتضح من متابعة الجدول وجود علاقة سببية فى اتجاهين afeed back effect بين أداء صناديق الاستثمار وكافة المتغيرات الاقتصادية فيما عدا سعر الصرف الحقيقى، حيث يتضح وجود علاقة سببية تتجه من سعر الصرف الحقيقى إلى أداء صناديق الاستثمار. وهو ما يعنى أنه يتعين على السلطات النقدية عند قيامها برسم سياسة الصرف الأجنبى أن تنظر إلى كل من أثر سياسة سعر الصرف فى أداء صناديق الاستثمار ومن ثم فى أداء البورصة. كذلك أظهرت نتائج الاختبار وجود علاقة سببية فى اتجاهين بين أداء بورصة الأوراق المالية والاقتراض الحكومى. وهو ما يعنى أنه يتعين على السلطات المالية عند قيامها برسم سياسة الدين العام أن تنظر إلى كل من الدين العام وأداء البورصة عند اتخاذ القرارات المتصلة بأى منها.

الجدول رقم (٨)

اختبار سببية جرانجر بين أداء صناديق الاستثمار والمتغيرات الاقتصادية

Table (14) Granger Causality Test Between Panel Mutual Funds Performance and Economic Fundamentals

	F-statistic	Probability	Chi-square	Probability
Market Index Granger Cause Mutual Funds Performance	4.147621	0.006901	12.44286	0.00601
Mutual Funds Performance Granger Cause Market Index	3.124616	0.026644	9.373848	0.024712
Real exchange rate Granger Cause Mutual Funds Performance	0.429567	0.732009	1.288702	0.731818
Mutual Funds Performance Granger Cause real exchange rate	23.0534	0	69.1602	00000
Real interest rate (FD) Granger Cause Mutual Funds Performance	10.0619	0.000003	30.1857	0.000001
Mutual Funds Performance Granger Cause real interest rate (FD)	2.095409	0.101676	6.286226	0.098485
Government Borrowing (FD) Granger Cause Mutual Funds Performance	12.45577	0	37.36732	0.0000
Mutual Funds Performance Granger Cause Government Borrowing (FD)	8.244479	0.000031	24.73344	0.000018
Inflation Granger Cause Mutual Funds Performance	3.150019	0.025769	9.450056	0.023869
Mutual Funds Performance Granger Cause Inflation	9.58483	0.000005	28.75449	0.000003
Nominal exchange rate (FD) Granger Cause Mutual Funds Performance	2.489485	0.061186	7.468454	0.058375

تابع - الجدول رقم (٨)

Table (14) Granger Causality Test Between Panel Mutual Funds Performance and Economic Fundamentals				
	F-statistic	Probability	Chi-square	Probability
Mutual Funds Performance Granger Cause nominal exchange rate (FD)	10.69429	0.000001	32.08286	0.000001
Nominal interest rate (FD) Granger Cause Mutual Funds Performance	10.69429	0.000001	32.08286	0.000001
Mutual Funds Performance Granger Cause Nominal interest rate (FD)	3.8082	0.010854	11.4246	0.009638
Real foreign transaction Granger Cause Mutual Funds Performance	5.165178	0.001843	15.49553	0.001439
Mutual Funds Performance Granger Cause Real foreign transaction	3.002187	0.03158	9.00656	0.029204
Real Egyptian transaction Granger Cause Mutual Funds Performance	18.93769	0	56.81308	0.0000
Mutual Funds Performance Granger Cause Real Egyptian transaction	10.58483	0.000005	29.75449	0.0000
Nominal foreign transaction Granger Cause Mutual Funds Performance	5.039044	0.002176	15.11713	0.001719
Mutual Funds Performance Granger Cause Nominal foreign transaction	3.050113	0.029665	9.150339	0.027357
Nominal Egyptian transaction Granger Cause Mutual Funds Performance	18.88483	0	56.65448	0.0000
Mutual Funds Performance Granger Cause Nominal Egyptian transaction	12.45577	0.101676	37.36732	0.0000

ملخص الدراسة:

تبحث الدراسة فى أهمية المتغيرات الاقتصادية الكلية التى تؤثر فى أداء صناديق الاستثمار وما هو النموذج المقترح لتحديد المتغيرات المؤثرة، وأهمية العلاقة بين تلك المتغيرات وأداء صناديق الاستثمار. لذلك هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية وأداء صناديق الاستثمار فى مصر، وتحديد النموذج الأفضل لتحديد المحددات الاقتصادية لأداء صناديق الاستثمار فى الأسهم، والتعرف على طبيعة واتجاه العلاقة السببية بين تلك المتغيرات وأداء صناديق الاستثمار. ولتحقيق هدف الدراسة تم صياغة العلاقات محل الدراسة فى مجموعة من النماذج القياسية لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (أداء صناديق الاستثمار) وتقدير تلك النماذج للتوصل للنموذج المتوافق مع النظريات الاقتصادية. كما تم دراسة طبيعة واتجاه العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة وأداء صناديق الاستثمار باستخدام اختبارالسببية لجرانجر. واعتمد البحث فى تحديد المتغيرات المستقلة وتصميم النموذج على النظرية الاقتصادية والدراسات السابقة. كما اعتمد على مؤشرات صناديق الاستثمار المجمعة فى التعبير عن أداء صناديق الإستثمار. واعتمد فى قياس العلاقة على البيانات من المصادر الرسمية من كل من الهيئة العامة لسوق رأس المال المصرية والنشرات الدورية التى يصدرها البنك المركزى وإحصائيات المالية الدولية.

واحتوى البحث على أربعة أجزاء رئيسية هى المقدمة وإطار نظرى تضمن الدراسات السابقة المهتمة بتحديد المتغيرات الاقتصادية التى تؤثر فى أداء البورصة وإطار تحليلى للدراسة فيه تم صياغة النماذج ووضع الفروض وتقديرها وتحليل نتائج التقدير. وأخيراً الخاتمة وتشمل خلاصة الدراسة وأبرز النتائج والمراجع.

وقد اتضح من الدراسات السابقة عدم الاتفاق على المتغيرات الاقتصادية المحددة لأداء صناديق الاستثمار ولكن هناك بعض المتغيرات المشتركة فى تلك

الدراسات مثل معدل التضخم والناتج المحلى الإجمالى ومعدل الفائدة، وسعر الصرف والاقتراض المحلى الحكومى. وأن ارتفاع معدل سعر الصرف (انخفاض قيمة العملة المحلية) يؤدى إلى زيادة المخاطر التى يتعرض لها المستثمر، ويتحرك المستثمر فى اتجاه الخروج من السوق. كما أن سحب الحكومة لجزء من المدخرات المتاحة فى المجتمع يقلل من فرصة توجه مقدار أكبر من تلك المدخرات إلى التعامل فى سوق الأسهم مما قد يؤثر سلباً (بالانخفاض) فى أداء صناديق الاستثمار. وأوضحت الدراسات وجود علاقة طردية معنوية بين الناتج المحلى وأداء صناديق الاستثمار. وجود علاقة عكسية بين كل من معدل الفائدة ومعدل التضخم وسعر الصرف والاقتراض المحلى الحكومى وأداء صناديق الاستثمار.

كما اتضح أن العوامل السياسية تلعب دوراً كبيراً فى التأثير فى أداء بورصات الأوراق المالية، وذلك فى كل من الأسواق المالية المتقدمة والناشئة. ولكن تمارس السياسات النقدية والمالية دوراً مهماً فى تنشيط أداء صناديق الاستثمار. كما تؤثر درجة النمو الاقتصادى والتقلبات فى كل من معدل سعر الصرف و سعر الفائدة فى أدائها. بالإضافة إلى ذلك تؤثر معدلات التضخم الفعلية والمتوقعة ومدى التجاء الدولة إلى الاقتراض المحلى فى قرارات المستثمرين المتعلقة بالاستثمار فى الأوراق المالية. وكذا تؤدى عدم الشفافية وقلة المعلومات المتاحة أمام المستثمر - نتيجة الأداء السيىء للشركات وللبنوك - إلى اهتزاز أداء البورصات.

ولتحليل العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية وأداء صناديق الاستثمار المصرية تم صياغة نموذجين بالقيم الاسمية ومرة أخرى بالقيم الحقيقية وتكرارهم باستخدام الصدمة shock؛ بحيث تم تحليل نتائج انحدار ثمانية نماذج يعبر فيها عن المتغير التابع (أداء صناديق الاستثمار) فى كل نموذج معدل عائد صناديق الاستثمار المجمعة rate of return of pooled mutual funds. وبحيث تتكون مجموعة المتغيرات المستقلة للنموذج الأول والثانى من القيم الاسمية لها. فى

حين تتكون مجموعة المتغيرات المستقلة فى النموذج الثانى من القيم الحقيقية لسعر الصرف، ومعدل الفائدة. والهدف هوالرغبة فى اكتشاف مدى وعى المستثمرين وأخذهم فى الاعتبارالقيمة الحقيقية للعملة والقيمة الحقيقية للعائد. كما يتم تحليل سعر الفائدة وتحليل الأثر المنفرد للتضخم فى أداء سوق الأوراق المالية للكشف عن مدى وعى المستثمر بالتغييرات فى مستوى الأسعار. وقد اتضح:

- بالنسبة لمتغير مؤشر أسعار الأسهم أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة معنوية فى جميع النماذج فى ظل استخدام البيانات الاسمية أو فى صورتها الحقيقية أو فى ظل استخدام الصدمة. وتتفق هذه النتيجة مع (elton etal.(1995؛ حيث خلص إلى أن مؤشرات سوق الأسهم تفسر (٧٣٪) من أداء صناديق الاستثمار.

- بالنسبة لمعدل التضخم، أظهر التحليل وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (١٪) باستخدام النموذجين (١،٢) المعبر عنها فى الجدولين (٦-١) و(٦-٢) على الترتيب أو باستخدام الصدمة فى النموذجين الخامس والسادس. ويتفق نتائج ارتباط معدل أداء صناديق الاستثمار مع معدل التضخم مع النظرية الاقتصادية التى تشير إلى وجود علاقة سالبة بين التضخم وأداء سوق الأوراق المالية. وهذا يشير إلى أن القائمين على إدارة صناديق الاستثمار يدركون علاقة التضخم بالعائد على الأوراق المالية، ومن ثم يأخذون فى الاعتبار معدل التضخم عند حساب القيمة الحقيقية للاستثمار. وذلك على خلاف الوضع مع المستثمر الفرد كما فى دراسة (أبو الفتوح، ٢٠٠٤م) التى خلصت إلى أن المستثمر المصرى لا يأخذ فى الاعتبار العلاقة بين معدل التضخم والعائد على الأوراق المالية عند اتخاذ قرار الاستثمار بشكل منفرد بعيداً عن صناديق الاستثمار، ويرجع ذلك إلى قلة خبرة المستثمر وعدم إدراكه العوامل الأخرى الاقتصادية وإلى عدم شفافية وقلة المتاح من

المعلومات له. ووجود ما يسمى بالمضارب الهاوى وهو شخص يقوم باستثمار ما لديه من مال مدخر بجانب عمله الأصلى ويسعى للحصول على عائد يريده من عملياته بالسوق، وغالباً ما يفتقد الخبرة عند التعامل مع تغيرات السوق.

- بالنسبة لمتغير سعر الصرف الاسمى، تظهر نتائج التحليل وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية مع أداء صناديق الاستثمار عند مستوى معنوية (٥٪) فى النموذج الأول فقط، الجدول (٦-١). وتتفق هذه النتيجة مع النظرية الاقتصادية على أساس أن ارتفاع سعر الصرف يرفع مستوى المخاطرة التى تواجه المستثمر الأجنبى، ومن ثم تخفيض حجم المعاملات Trading volvmes ببورصة الأوراق المالية، ومن ثم انخفاض أسعار الأسهم، وعند استخدام سعر الصرف الحقيقى كمتغير فى التحليل فى النموذجين (٣) و(٤) يلاحظ وجود علاقة موجبة غير ذات دلالة معنوية.

- بالنسبة للناتج المحلى الإجمالى، يتضح وجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية مع عائد صناديق الاستثمار فى جميع النماذج (عدا النموذج ٨) الذى يظهر علاقة موجبة مع عائد الاستثمار فى جميع النماذج غير ذات الدلالة المعنوية. ويتسق ذلك مع النظرية الاقتصادية على أساس أن زيادة معدل نمو الناتج المحلى الإجمالى يوضح زيادة النمو الاقتصادى بما يحمله من وفرة فرص زيادة المبيعات أمام المنشأة، ومن ثم زيادة الأرباح ومن ثم ارتفاع سعر الأسهم.

- وبالنسبة للاقتراض الحكومى، تظهر نتائج التقدير وجود علاقة سالبة ذات دلالة معنوية مع صناديق الاستثمار لكل النماذج فيما عدا النموذج (٨) الذى يظهر وجود علاقة سالبة غير معنوية وتعد هذه النتيجة منطقية، فالحكومة المصرية تعتمد اعتماداً كبيراً على أذون الخزانة مع منح معدل فائدة مرتفع فى تمويل العجز الجارى بالموازنة العامة للدولة، ويؤدى اتجاه الحكومة إلى ذلك توجه كثير من المستثمريين إلى بيع حيازتهم من أسهم رغبة فى شراء أذون الخزانة ذات معدل الفائدة المرتفع ودرجة المخاطرة المنخفضة.

- وبالنسبة لقيم التعاملات التجارية بالبورصة سواء المصرية أو الأجنبية، يتضح فشل تلك المتغيرات فى تفسير محددات أداء صناديق الاستثمار فى مصر فى جميع النماذج فى صورتها الاسمية والحقيقية وفى ظل استخدام الصدمة.

- وبالنسبة لمعدل الفائدة، تفشل كافة النماذج الأخرى فى تفسير معدل الفائدة كأحد محددات أداء صناديق الاستثمار. مما دفع بالباحث إلى استبعاد ذلك المتغير من النماذج وإعادة صياغة النماذج فى المعادلات التالية من ٩ إلى ١٢ . واتضح أن النموذج الأفضل لقياس أداء صناديق الاستثمار فى بورصة الأوراق المالية فى مصر هو النموذج (٩)؛ إذ اتضح من نتائج التقدير بالمقارنة مع غيره من النماذج الأخرى نجاح المتغيرات المتضمنة فى تفسير أداء صناديق الاستثمار بوصفه أحد محددات أداء بورصة الأوراق المالية فى مصر. ويتوافق ذلك مع عديد من الدراسات السابقة التى استخدمت تلك المتغيرات فى قياس الأداء الاقتصادى بصفة عامة وسوق الأوراق المالية بصفة خاصة.

كذلك اتضح من اختبار سببية جرانجر بين متغيرات الدراسة وجود علاقة سببية تتجه من سعر الصرف الحقيقى إلى أداء صناديق الاستثمار. وهو ما يعنى أنه يتعين على السلطات النقدية عند قيامها برسم سياسة الصرف الأجنبى أن تنظر إلى كل من أثر سياسة سعر الصرف فى أداء صناديق الاستثمار، ومن ثم فى أداء البورصة. كذلك أظهرت نتائج الاختبار وجود علاقة سببية فى اتجاهين بين أداء بورصة الأوراراق المالية والاقتراض الحكومى. وهو ما يعنى أنه يتعين على السلطات المالية عند قيامها برسم سياسة الدين العام أن تنظر إلى كل من الدين العام وأداء البورصة عند اتخاذ القرارات المتصلة بأى منها.

الملحق الإحصائى

جدول رقم (1a)

ملخص إحصائى لمصفوفة الارتباط لمؤشرات بورصة الأوراق المالية والمتغيرات الاقتصادية

Table (1a) Summary Statistics for Mutual Funds and Economic Fundamental- Correlation Matrix-

	PIPOCPI_RF	INFLATION	NEXCH	NINTER	GOVBOR	GDP	REXCH	RINTER	REGYTR	NEGYTR	RFORTR	NFORTR
PIPOCPI_RF	1.0000	0.0662	-0.0254	0.4077	0.4749	0.2309	0.0959	0.3769	0.1576	0.1283	-0.092953	-0.118632
INFLATION		1.0000	-0.1844	0.1436	0.2012	0.1657	0.1161	-0.2268	0.1064	0.0905	-0.109237	-0.119426
NEXCH			1.0000	-0.4918	-0.6301	-0.7571	-0.0926	-0.4161	0.2183	0.2722	0.349288	0.405814
NINTER				1.0000	0.8859	0.6871	0.2572	0.9313	-0.0424	-0.1056	-0.420783	-0.469067
GOVBOR					1.0000	0.7808	0.2436	0.7978	-0.0666	-0.1340	-0.463796	-0.521645
GDP						1.0000	0.0975	0.6152	-0.0878	-0.1533	-0.357889	-0.422652
REXCH							1.0000	0.2104	0.0256	0.0111	0.025684	0.012988
RINTER								1.0000	-0.0809	-0.1372	-0.3739	-0.417667
REGYTR									1.0000	0.9970	0.474718	0.474069
NEGYTR										1.0000	0.506015	0.510323
RFORTR											1.0000	0.99662
NFORTR												1.0000

جدول رقم (2a)

ملخص إحصائى لاختبار الارتباط الذاتى لمؤشرات بورصة الأوراق المالية والمتغيرات الاقتصادية - (Correlogram Test)

Allied-rf		1	2	3	4	12	24	36
	χ^2	3.84	5.99	7.81	9.49	21	36.4.	43.8
	AC	0.467	0.424	0.209	0.043	0.031	0.137	-0.038
	Q-Stat	8.7325	16.162	18.024	18.106	19.196	30.747	60.475
	Prob	0.003	0	0	0.001	0.084	0.161	0.005
Cairo_rf		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.33	0.321	0.084	0.096	-0.17	0.13	-0.002
	Q-Stat	4.3782	8.6276	8.9248	9.3316	15.934	30.615	34.21
	Prob	0.036	0.013	0.03	0.053	0.194	0.165	0.506
EAB_rf		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.327	0.351	0.111	0.135	-0.13	0.105	-0.005
	Q-Stat	4.2732	9.3538	9.8766	10.671	14.791	30.25	36.266
	Prob	0.039	0.009	0.02	0.031	0.253	0.177	0.409
Misr1_rf		1	2	3	4	12	24	36
	AC	-0.101	-0.068	0.186	0.059	-0.052	-0.048	-0.001
	Q-Stat	0.4129	0.6031	2.0761	2.2271	10.817	-18.878	36.935
	Prob	0.52	0.74	0.557	0.694	0.545	0.758	0.38
Nategy1_rf		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.485	0.334	0.326	0.159	-0.049	0.022	-0.009
	Q-Stat	9.4422	14.043	18.565	19.664	25.551	-52.372	63.415
	Prob	0.002	0.001	0	0.001	0.012	0.001	0.002
Nategy2_rf		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.149	-0.081	0.282	-0.1	0.089	0.082	-0.005
	Q-Stat	0.889	1.1601	4.5253	4.9636	21.5	34.844	37.003
	Prob	0.346	0.56	0.21	0.291	0,044	0.071	0.377
SAieb_rf		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.543	0.415	0.269	0.192	-0.036	0.047	0.006
	Q-Stat	11.805	18.907	21.978	23.583	24.064	43.841	55.518
	Prob	0.001	0	0	0	0.02	0.008	0.015

تابع - جدول رقم (2a)

PIPOcpi_RF		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.173	0.225	-0.02	0.055	-0.118	0.184	-0.047
	Q-Stat	1.1961	3.2781	3.2954	3.4294	8.3622	20.942	40.536
	Prob	0.274	0.194	0.348	0.489	0.756	0.642	0.239
INFLATION		1	2	3	4	12	24	36
	AC	-0.077	-0.108	-0.157	0.224	0.084	0.001	-0.076
	Q-Stat	0.2407	0.7245	1.774	3.9591	6.9769	16.016	30.464
	Prob	0.624	0.696	0.621	0.412	0.859	0.887	0.687
NEXCH		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.701	0.572	0.578	0.502	-0.162	-0.174	0.05
	Q-Stat	19.67	33.155	47.337	58.378	86.227	179.29	193.07
	Prob	0	0	0	0	0	0	0
NINTER		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.916	0.859	0.795	0.703	-0.034	-0.367	-0.063
	Q-Stat	33.615	64.025	90.819	112.42	156.65	243.17	376.66
	Prob	0	0	0	0	0	0	0
GOVBOR		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.91	0.824	0.737	0.654	0.072	-0.379	-0.133
	Q-Stat	33.161	61.144	84.172	102.9	147.27	147.27	426.48
	Prob	0	0	0	0	0	0	0
GDP		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.905	0.81	0.715	0.62	0.053	-0.354	-0.049
	Q-Stat	32.829	59.877	81.573	98.38	136.68	260.28	329.79
	Prob	0	0	0	0	0	0	0
REXCH		1	2	3	4	12	24	35
	AC	0.01	-0.006	-0.025	0.091	-0.005	-0.038	-0.025
	Q-Stat	0.0042	0.0057	0.0318	0.3955	0.7407	4.0329	7.7423
	Prob	0.948	0.997	0.999	0.983	1	1	1
RINTER		1	2	3	4	12	24	36
	AC	0.693	0.653	0.633	0.632	0.007	-0.282	-0.046
	Q-Stat	19.255	36.844	53.864	71.304	98.109	154.77	241.6
	Prob	0	0	0	0	0	0	0

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- البنك المركزى المصرى، **النشرة الاقتصادية** أعداد مختلفة.
- أبو الفتوح، يحيى (٢٠٠٤م)، **تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية فى أداء بورصة الأوراق المالية الناشئة**، المجلة العلمية، التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد (١)، ١٨٥-٢٥٣ .
- **الأهرام الاقتصادى** أكتوبر، ٢٠٠٢م. http://ik.ahram.org.eg/IK/ahram
- **الهيئة العامة لسوق المال**، تقارير، مركز المعلومات، أعداد مختلفة.
- السعيد، هالة حلمى، (١٩٩٩م)، "**الأسواق المالية الناشئة ودورها فى التنمية الاقتصادية فى ظل العولمة**"، بنك الكويت الصناعى، سلسلة رسائل البنك الصناعى عدد (٦٢)، سبتمبر.
- السعيد، حلمى (٢٠٠٠م) "**دراسة تحليلية لأثر المتغيرات الاقتصادية الكلية على أداء سوق الأوراق المالية**"، بنك الكويت الصناعى، سلسلة رسائل البنك الصناعى عدد (٦٢)، سبتمبر.
- عبدالحافظ، السيد البدوى (١٩٩٥م)، "**اختبار نظرية المراجحة لتسعير الأصول الرأسمالية**"، التجارة والتمويل، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد (٢)، ١- ١٧ .
- مكاوى، نادية أبو فخرة (١٩٩٤م)، "**تحليل ودراسة محددات القيمة السوقية لأسهم البنوك المسجلة فى بورصة الأوراق المالية المصرية (دراسة كمية)**"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد (٢)، ٧٦٧- ٨٢١ .

ثانياً - المراجع الأجنبية:

* Asseery, A. A. and N. Perdikis (1991) . "**Wagner,s Law and Public Expenditure in Iraq: A Test Using Disaggregated Data**", Applied Economics Letters, 6, 39 - 44
* Abel, A. and Bernanke, B. (1995), "**Macroeconomics**" 2nd Edition. New York, Addison-Wesley Publishing Company.
* Ajit, S. and Bruce, W. (1998), "**Emerging stock Markets,Portfolio Capital floww s and Macroeconomic Perspectives**" World Development, Vol.26, No. 4.
* Choe, C. Moosa, I., (1999), "**Financial System and Economic Growth: The Korean Experience**" World Development, Vol.27, No. 6, pp.1069-1082.
* Elton, E., Gruber, M., Blake, C. (1995), "**Fundamental Economic Variables, Expected Returns, and Bond Fund Performance**" Journal of Finance, Vol. 50, No.4, pp. 1229-1256.
* Geweke, J. and Zhou, G. (1996), "**Measuring the price of the Arbitrage Pricing Theory**" Review of Financial Studies, Vol.9, No.2, pp.557-587.

* Hall, A. (1994), **"Testing For Unit Root in Time SeriesWith Pro-Test Data-Based ModelSelection"**, Journal of Business and Economic Statistics, Vol.12, No.4, pp.461-70.

* Lm, K., Pesaran, M. and Shin, Y., (1997), **"Testing for Unit Roots in Heterogeneous Panels"** Working paper No. 9526. Cambridge, UK: Department of Applied Economics, University of Cambridge.

* (IFC), (1998), **Emerging Stock Market Factbook, International Finance Corporation,** Washington D.C.

* **International Financial Statistics,**(IFS) January 1994 to January 2001.

* Levine,R. and King R.(1992), **"Financial Indicators and Growth in aCross Section of Countries"**, World Bank Policy Research Working Paaper.

* Luintel, K. and Khan, M., (1999), **"A quantitative reassessment of the finance growth nexus: evidence from a multivariate VAR"**, Journal of Development Economics, Vol 60, No 2, pp. 381-405.

* Murinde, V. (1993), **"Budgetary and Financial Policy Potency Amid Structural Bottlenecks:** Evidence From Uganda", World Development, Vol.21, No.5, pp.841-859.

* Odedokun, M., (1996), **"Alternative econometric approaches for analysing the role of the financial sector in economic growth: Time-series evidence from LDCs"**, Journal of Development Economics, Vol.50, No.1, pp.119-146.

* Prodhan,B. and . Jelic, R., (2001), **"Interest Rate Linkages, Foreign Exchange Volatility, and the Euro: The Case for United Kingdom"**, International Public Policy and Regionalism at the Turn of the Century, (K.Fatemi ed.), Elsevier Science Press.

* Reilly, F. and Brown, K. (1997), **Investment Analysis and portfolio management 5th ed.** The Dryden Press.

* Roll, R. and Ross, S., (1980), **"An Empirical Investigation of the Arbitrage Pricing Theory"**, Journal of Finance, Vol.35, No.5, pp.1073-1103.

* Ross, S., (1976), **"Return, Risk and Arbitrage"**, in Friend, I. and Bicksler, J. eds., Risk and return in finance Cambridge, Mass, Ballinger, 1977.

* Santoso, B. (2001), **"Three essay on applied international macroeconomics: deficit finance and money demand, purchasing power parity, and Asian currency crises"** Unpublished Ph.D. thesis, The University of Birmingham, UK.

* Van Horne, J., (2001), **"Financial Management and policy"**, Prentice-Hall International (UK) Limited, London.

الجدارة بأي مسمى آخر - إعادة صياغة المبدأ الأول للخدمة المدنية

تأليف
كوليين أ. وودارد

ترجمة
عبدالله بن حسين العنزي
عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة

راجع الترجمة
الدكتور منصور بن عبدالعزيز المعشوق
عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة



● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الخـامس والأربعـون
● العـــــــدد الـرابـع
● شـــــوال ١٤٢٦هـ
● نوفـــمـــبـــر ٢٠٠٥م

الجدارة بأى مسمى آخر - إعادة صياغة المبدأ الأول للخدمة المدنية*

تأليف: كوليين أ. وودارد**
ترجمة: عبدالله بن حسين العنزى***
راجع الترجمة: د. منصور بن عبدالعزيز المعشوق****

أصبح تقليدًا أن تطبق الجدارة فتصير أساسًا فى سياسة وممارسة إدارة الموارد البشرية العامة. واليوم قد صار المفهوم مرتبطًا بالتعويضات (merit pay) أكثر من ارتباطه بالقيم التى تدعم السلوك فى مجال إدارة الموارد البشرية الفيدرالية. وفى الوقت الذى تسعى فيه وزارتا الدفاع والأمن الوطنى جاهدتين لخلق أنظمة جديدة لإدارة الموارد البشرية "HRM"، تتبنى على تقرير ودعم الحكومة ذات التوجه نحو تحقيق النتائج، يظهر هنا تساؤل وهو: كيف تستطيع الجدارة أن تقوم بتنشيط العمل داخل هذه النظم الجديدة؟ وسأقوم فى هذا المقال بتعريف القيم التى تؤثر فى صنع قرارات إدارة الموارد البشرية الفيدرالية، بالإضافة إلى تطوير نموذج لنظم إدارة الموارد البشرية الفيدرالية بحيث تكون مبنية على الجدارة فى بيئة أقل تنظيمًا ويتم النظر إليها خلال ثلاثة تصورات: التطور التاريخى لمفهوم الجدارة داخل الحكومة الأمريكية، كيف تم التعامل مع الجدارة فى القانون؟، كيف طبقت الجدارة فى المنظمات المعفاة من الباب الخامس؟. هذه المناقشة سوف تخلق أو تساعد فى خلق سياسات وممارسات تنتج عنها قيم يمكن للمديرين والمستخدمين تبنيها ويمكن ترجمتها إلى سلوك يعزز العلاقات الجيدة والأداء الموجه لتحقيق نتائج.

وإننى بعد ثلاثين سنة من الخبرة فى مجال إدارة الموارد البشرية (بالخدمة العامة) وخمس سنوات فى مجال تدريس إدارة الموارد البشرية ببرامج

* تم نشر المقال فى Public Administration Review, Janury / Februry, 2005 Vol. 65 No. 1.
** المدير العام لخدمة التقنية الفدرالية المتحدة.
*** عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة.
**** عضو هيئة تدريب فى قطاع شئون الموظفين ومدير إدارة تنسيق البرامج الخاصة - معهد الإدارة العامة.

الإدارة العامة للدراسات العليا، أستطيع أن أقول بأن الجدارة اليوم تجد قبولاً كبيرًا واعترافًا بأنها نوع من أنظمة التعويضات "Merit pay" تعويضات الأداء للجدارة – مع الإبقاء على ارتباطها بدورها فى أنها حجر الزاوية التاريخى فى نظم إدارات الموارد البشرية العامة. ولا تزال إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارة محاصرة، فى حين أن المنظمات العامة والنقابات تكافح من أجل تحويل أنظمة إدارة شئون أفرادها إلى آليات أكثر كفاءة وفعالية للقيام بأعبائها الإدارية وتعكس القيم العامة، وفى الوقت نفسه تقوم بمساندة ودعم متطلبات العمل. ونحن، مع وجود أقسام وإدارات الدفاع والأمن القومى نحتاج إلى وصف أكثر وضوحًا للشيء الذى يقوم بتأسيس الجدارة فى أنظمة إدارة الموارد البشرية العامة، وكذلك نحتاج إلى شرح يضع قيمًا يمكن للمديرين الاستعانة بها فى توجيه تعاملهم اليومى مع الأفراد. هناك سؤال، وهو إذا لم تعد كلمة " جدارة " يعمل بها لتحديد الأسس للتعامل مع الأفراد فى المنظمات العامة، فأى لغة يمكن استخدامها للإشارة إلى القيم التى تشكل وتصيغ السياسات، وتقوم بتحديد الممارسة وكذلك توجه السلوك فى مجالات أوسع من إدارة الموارد البشرية؟ أرى أن اللغة قد سبق استخدامها فى كل من النطاق الحكومى الديمقراطى، وكذلك فى مجال العدالة والمساواة فى القانون. وللتعرف على القيم التى تقوم فعلاً بتوجيه السياسة والممارسة فى إدارة الموارد البشرية اليوم. ولكى أضع إطارًا لنموذج أنظمة الموارد البشرية التى تقوم على الجدارة فإننى ألقيت نظرة على التطور التاريخى لمفهوم الجدارة فى الحكومة الأمريكية: كيف تم التعامل مع الجدارة فى مجال القانون، وكيف أن الجدارة قد طبقت فى المنظمات المعفاة من الباب الخامس. فى وقت يتميز بالتغيير وفى أماكن العمل الأقل خضوعًا للنظام، فإن الثقافة والقيم توجه السلوك. ويحتاج المديرون فى القطاع العام إلى شيء أكثر من لغة إدارة الأعمال كى يقوموا بتوجيه أدائهم، وإن الجدارة من منظور السياسة العامة لا تزال مبدأً مهمًا فى مجال إدارة الموارد البشرية العامة والتى قد أطرت بشكل قانوني على أنها تمثل مبادئ نظام الجدارة (5. U .S .C 2501) .

إن مكتب إدارة شئون الموظفين والمستخدمين مستمر فى التمسك بالمؤسسات التى منحت السلطة لكى تخلق أنظمة بديلة لأنظمة الموارد البشرية، وما زال واجبًا على المكتب أن يجسد على أرض الواقع البرامج المستثناة فى الباب الخامس فى نظام مبادئ الجدارة، لكن تلك المبادئ تحمل دليلاً تشغيليًا للمديرين أو خطوطًا عريضة واضحة لتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية. هذا لا يعنى أن هذه الوكالات العامة، وهى وكالات تناضل من أجل خلق ممارسة وسياسة جديدة لإدارة الموارد البشرية، تتراجع إلى الوراء إلى عهد ممارسات ما قبل الجدارة. إن التقنين والمؤسسية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية باعتبار ذلك نظامًا للعمل إضافة إلى الحاجة إلى قوة العمل ذات الكفاءة الفنية - يدعو بالفعل إلى المناداة بأنظمة إدارة موارد بشرية يمكن الاعتماد عليها أكثر. وفى البيئة التى تهدف إلى المزيد من المرونة الإدارية والتصرف والتقليل من السيطرة التى جاءت بها ترتيبات أنظمة الجدارة للالتزام وعدم الذبذبة، فإننا نحتاج إلى قيم واضحة تقوم بتوجيه صنع القرارات والسلوك فى إطار المصلحة العامة، والرقابة على المصالح الذاتية والمحاباة والتمييز والرعاية السياسية.

الجدارة وإدارة الموارد البشرية الفيدرالية:

فهم الماضى:

تعمل الإدارة العامة فى نظام الحكم الديمقراطى الأمريكى لتكون الذراع التنفيذى للإدارة السياسية، وإن إدارة الموارد البشرية العامة هى الآلية الأساسية فى عملية التطبيق، والجدارة هى المفهوم فى المبدأ والممارسة، وقد قامت تاريخيًا بربط سياسة وممارسة الإدارة العامة للموارد البشرية بالعملية الديمقراطية. وإنه منذ منتصف القرن التاسع عشر ظلت الجدارة تمثل المبدأ الأول للخدمة المدنية الأمريكية، وهى تواجه نظام الرعاية السياسية، وتعمل على خلق قوى عاملة فيدرالية تقوم على أساس الكفاءة والحيادية.

وتحت قانون بندلتون "Pendleton" لعام ١٨٨٣م عرفت الجدارة وتم العمل بها من خلال بعض الممارسات مثل الاختبارات التنافسية المفتوحة والحماية من

التأثير السياسى، وعلى مدى السنين توجد هناك مجموعة من الأنظمة غير المرنة نسبيًا وكذلك بالنسبة السياسات والممارسات التى تحورت لتصبح وسائل تحكم فى أماكن العمل العامة، وتقوم بتقليل التأثيرات التى لا تمت للجدارة بصلة. ووصفت "باتريشا إنقرام "Patricia Ingram" وضع المديرين بقولها: "لقد ترك المديرون مع تصرف ومرونة محدودة معزولين عن الذين يديرون ويشرفون عليهم ومن أولئك الذين يريدون ممارسة الإدارة عليهم، والتناقض هو أن طبقة فوق طبقة من القوانين واللوائح لا تعمل على تأكيد السيطرة والتحكم فى مجريات العمل "إنقرام فى عام ١٩٩٥م"، إن نظام الجدارة كما عرف نظام الخدمة المدنية لشئون الأفراد أدى إلى أدوار سلبية للمديرين والمتخصصين فى مجال شئون الأفراد داخل نظام مركزى فى الأنظمة والالتزام، وبديلاً عن بناء أساس للقيم التى تدفع بالسلوك الإدارى والمؤسسى فإن القطاع العام وضع نظامًا جعل قيم وممارسات الجدارة مؤطرة فى الأنظمة التشغيلية، بحيث أصبح الالتزام بالقوانين هو محور التركيز فى نظم شئون الأفراد.

الدافع من أجل تغيير إدارة الموارد البشرية العامة الفيدرالية:

إنه لا الأدبيات ولا القانون يحددان مجموعة من السياسات والممارسات المهمة لتأسيس الجدارة فى أنظمة الموارد البشرية العامة، وإن قانون الدولة الأمريكية إضافة إلى القوانين الفيدرالية هى التى تضع تقنين مبادئ نظام الجدارة، وتقوم بتخطيط قوانين الموارد البشرية وإداراتها والتى تطبق على معظم أفرع المؤسسات التنفيذية والتشريعية المعنية منها. وعلى كل، فإن هذه القوانين والقواعد نشأت استجابة للحاجة التنظيمية والسياسية على مدى الأيام، وليس نتاج وضع إطار واضح لبرامج إدارة الموارد البشرية العامة وأنظمتها. وتقوم الممارسات المحرمة فى مجال شئون الأفراد (5. U .S .C 2501) بتوفير مجموعة واضحة من الإرشادات لممارسة إدارة الموارد البشرية فلا مبادئ نظام الجدارة ولا الممارسات المحرمة فى مجال شئون الأفراد يقومان بترجمة قيم مؤسسية مقبولة

على نطاق واسع يمكن أن تؤسس سلوكًا أخلاقيًا، وتقوم فى الوقت نفسه بالمحافظة على ممارسة إدارة الموارد البشرية العامة. أما عن المؤسسات الفيدرالية التى نالت بعض الصلاحيات والسلطات كى تقوم بتطوير بعض أو كل البرامج الخاصة بإدارة مواردها البشرية، فهناك القليل من التوجيهات خارج نطاق اللغة العامة للتشريعات والتى تقوم بوضع إطار لمتطلبات نظام إدارة الموارد البشرية.

يوجد فى الأعوام العشرة الماضية عدد متزايد من المؤسسات الفيدرالية التى بحثت وحصلت على الصلاحية أو السلطة كى تقوم بتعديل أنظمة إدارة الموارد البشرية الخاصة بها. إن هناك معنى واضحًا للمثل الذى يقول: "ليس هناك حجم يمكن أن يناسب الجميع"، ولذا يجب على وكالات العمل الفيدرالية أن تتصف بالمرونة حتى تستطيع أنِ تستجيب إلى الظروف المؤسسية غير العادية بدلاً من تناول مشاكل سياسات وممارسات إدارات شئون الأفراد القديمة والبطيئة من منظور حكومى واسع حيث الإطار المركزى والقيم المعيارية ربما تكون قد نسجت ببراعة، لذلك فإننا نجد أن البحث عن مرونة أكبر يتأتى من خلال سلطات بديلة.

تحول المؤسسات إلى ثلاثة أشكال رئيسة:

١- مشاريع مكتب إدارة شئون الأفراد - المعهد القومى للمقاييس والتقنية - وكذلك الإدارة القومية المختصة بالملاحة الجوية التابعة لوزارة التجارة.

٢- تنازلات تشريعية، وذلك من أجل استثناء كامل أو جزئى من متطلبات الباب الخامس - إدارة الطيران الفيدرالية خدمة الدخل القومى، الأمن القومى، إدارة الأمن والتبادل التجارى، الأمن القومى، إدارة الطيران والفضاء.

٣- التأكيد التشريعى كى تصبح هذه المؤسسات قائمة على الأداء - مكتب البراءة والعلامات التجارية وقسم مكتب مساعدة الطلاب الفيدرالى مع التحرك لإدارتى الأمن القومى والدفاع حاليًا للخروج من دائرة الخدمة المدنية

التقليدية فإن عدد المستخدمين الذين سوف يظلون تحت مظلة الجدارة المقننة يمثل جزئية صغيرة بالنسبة لمجموع القوى العاملة. وكذلك فإن احتمالية صنع القرارات غير المركزية ستزداد، وبدون مجموعة من القيم المعيارية وهذه السياسات التى لا تزال على أرض الواقع فإن احتمالية المزيد من الخدمة الذاتية، وكذلك احتمالية صنع القرار غير المركزية سوف تزداد فى مجال إدارة الموارد البشرية العامة. وبعد ذلك فإن الساحة القانونية هى الصوت المركزى الذى يقرر القطاع العام إمكانية قبوله.

الجدارة من حيث المبدأ: البحث عن معنى فى القرن الواحد والعشرين:

مع التأكيد الحالى على خلق ممارسات لإدارة الموارد البشرية تكون أكثر استجابة فإن الجدارة بوصفها مبدأ أساسيًا ومجموعة من القيم المؤسسية تبحث لها عن مكانة فى المحادثات الأكثر اتساعًا فى مجال إدارة الموارد البشرية. ففى منتدى وى ريفر Wye River Forum تحت عنوان "تحديات مستقبل الخدمة العامة فى يونيو ١٩٩٩م دعى الأكاديميون والسياسيون فى القطاع العام الخاص بإدارة الموارد البشرية إلى إعادة تحديد أكثر للجدارة والتحول من حماية الناس ومعادلة العدل بالمساواة إلى تأكيد التشجيع على الأداء الأفضل وإتاحة الفرصة للتفضيل بين المواهب المختلفة. لم تكن هناك مناقشات أكثر حول التقرير الذى يقترح مناقشة كيف أن الجدارة يمكن أن تنعكس فى حالة هذه الممارسات المتغيرة وغير الكافية، وقد أصدر الرئيس " بوش" بعد وصوله إلى الرئاسة بقليل القرار الإدارى رقم ١٣٩٧ فى عام ٢٠٠١م، وهو يدعو إلى مسئولية الحكومة عن مبادئ الجدارة. لكن إدارته لم تقم بتحديد الرابط بين المبادئ والممارسات الفعالة والجادة لإدارة الموارد البشرية. ويكمن التحدى فى توسيع النقاش عن معنى الجدارة فى الحكومة الحديثة، وذلك بمناقشة القيم التى تمثلها الجدارة وفق تقرير إطار اتحادى عام لإدارة الموارد البشرية مبنى على قيم ديمقراطية وخلق ممارسات خاصة بالوكالات والمنظمات الحكومية المحلية والتى تعمل على التكامل بين القيم والمبادئ المبنية على الجدارة وممارسة عمل المؤسسة. لقد تم تأسيس

الجدارة لتصبح مبدأ أساسيًا ومجموعة من القيم عبر قانونين محددين: قانون بندلتون لعام ١٨٨٣م وقانون الخدمة المدنية لعام ١٩٧٨م. فى عام ١٨٨٣م عرفت القيم من خلال ممارسات معينة فى إدارة التشغيل الفيدرالية كى تقوم بتقليل تأثير السياسيين والمديرين فى اختيار المستخدمين للوظائف التى تخضع للرعاية السياسية بالخدمة المدنية. وفى عام ١٩٧٨م تم تقنين مبادئ نظام الجدارة كى يوجه سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. وأصبحت سلطات إدارة الموارد البشرية أكثر لا مركزية، وفى الواقع فإن معنى الجدارة يتطور باستمرار منذ عام ١٨٨٣م وكذلك تم تدعيمه اجتماعيًا وسياسيًا من خلال التشريعات والحالات القانونية والمصالح الاجتماعية، وإننى أرى التحول فى المنظور فى ثلاث مراحل من ١٨٨٠م إلى ١٩٥٠م و١٩٦٠م إلى ١٩٩٠م وأخيرًا من ٢٠٠٠م إلى ما بعد ذلك (وودارد ٢٠٠٠م) (Woodard 2000).

الفترة ما بين ١٨٨٠م إلى ١٩٥٠م (التحول من إدارة الأفراد بشكل عام إلى إدارة الأفراد بشكل أكثر دقة):

هذه هى الحقبة التأسيسية للخدمة المدنية التى تم فيها بناء النظام المركزى الفيدرالى "حجم واحد يناسب الكل". تميزت هذه الفترة بالتركيز على الإنجازات أكثر من الروابط السياسية فى عملية الاستخدام. الفعالية والتأثيرات كانتا تدفعان القيم بالممارسات المهمة القائمة فى ذاك الوقت، مثل الاختبارات المفتوحة، تأكيد على الكفاءة المحايدة، الاختيار من بين أفضل ثلاثة من المتقدمين للعمل، خلق نظام التصنيف القائم داخليًا، الجدولة العامة، نظام التعويض الحكومى الواسع النطاق. أحدثت الجدولة العامة نتائج غير مقصودة أثرت على دفع الأجور، وذلك نتيجة قيامها على طول المدة وليس على الأداء وكان فى أثناء هذه الفترة واضحًا أيضًا أن الاهتمام الشعبى بالسياسة كان يمكنه أن يؤثر على الجدارة. وقد أنشئت سلطات خاصة للاستخدام استثناء من ممارسات الجدارة، مثل تعيين المحاربين القدامى، الطلاب، ذوى الاحتياجات الخاصة. وتم بهذه الطريقة وضع محدودية لتطبيق الجدارة فى الأوضاع المعرفة سياسيًا.

الفترة ما بين ١٩٦٠م إلى ١٩٩٠م (التحول من إدارة شئون الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية):

بدأ معنى الجدارة أساسًا فى التحول فى هذه الفترة من خلال زيادة اهتمام المجتمع بالحقوق المدنية، فكانت الإصدارات والمنشورات تتم فى أماكن العمل وكذا النقاشات الجماعية، ولقد تطور العدل والمساواة ليصبحا من القيم الأساسية فى نظام شئون الأفراد، وذلك مع سن العديد من قوانين الحقوق المدنية والعمل. وإن كلاً من القطاعين العام والخاص قد تأثرا بالقوانين الجديدة، وزيادة الحاجة إلى السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية التى تحمى كلاً من الموظف والموظفين. أكدت إصدارات الخدمة المدنية بصورة خاصة المساواة فى الاستخدام وترقية المرأة وحقوق الأقليات. وجاءت ردود الأفعال فى شكل تساؤلات عن العدل فى البرامج الخاصة التى ظهرت وهى تحابى مجموعات معينة. أصبح التعامل العادل، وممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المساواة هى اللغة القانونية فى مجال إدارة الموارد البشرية.

مع قانون عام ١٩٧٨م الخاص بإصلاح الخدمة المدنية بدأت إدارة الموارد البشرية فى التدهور مع ظهور نظام التعميم، وهو يعنى أن الحجم الواحد يناسب الكل. كانت سلطات شئون الأفراد فى واقع الأمر تتجه نحو اللامركزية بصورة سريعة وتم تفويضهما إلى المنظمات الحكومية والوكالات. ساعدت الاتفاقات الناشئة عن المساومة فى وجود ممارسات للاستخدام من قبل "وحدة المساومة" واستمرت المنافسة المفتوحة لتكون الامتحان المركزى. لكن تم تقليل الاختبارات فى عملية الاستخدام التى تقوم على تحديات قانونية ناجحة، معدل الأجور الخاص للوظائف التى يصعب شغلها، تعديلات الأجور المحلية ونظم الأجور التجريبية كانت تحديًا لنظام التعويض الواسع النطاق على مستوى القطر ونتيجة لذلك أصبح هناك نظام حماية للمستخدم عن طريق تفسير المحكمة العليا لمعنى العمل الحكومى الذى يقوم على أساس الخدمة المستديمة وخلال هذه الفترة بدأت الجدارة، باعتبارها موحدًا للبناء ومبدأ معياريًا، فى الانهيار فى حين زاد الاهتمام بتحسين الأداء الحكومى.

الفترة من العام "٢٠٠٠م" إلى ما بعده (التحول من إدارة الموارد البشرية مطلقًا إلى إدارة الموارد البشرية لتكون كرأس المال).

لم تكتب نهاية هذا العهد بعد، ولكنه يتراجع عن الجدارة التقليدية، فى حين استمرت المنظمات الحكومية والوكالات تتطلبان وتتلقيان سلطات كى تقوما بخلق نظام شئون أفرادها الخاص بها لكى تعنى بحاجاته المختلفة. وفى حين أن مفهوم الجدارة بدأ بالتدهور ظل العدل والمساواة فى زيادة مطردة حتى أصبحا قيمًا أساسية فى السياقين الإدارى والقانونى. وتقوم الحكومة ذات التوجه نحو النتائج بعمل التغييرات فى السياسة والممارسة. ونجد أن لغة إدارة العمل بالنسبة لصناع السياسة والمستخدمين على حدٍّ سواء، هى أكثر ملاءمة من اللغة الرسمية وكذلك أكثر فائدة وهذا ما أثار قضايا فى عدد من المجالات.

- لا تزال المنافسة المفتوحة مهمة، لكنها فى تضارب مع الطلب المتنامى لعملية تشغيل أكثر سرعة، وكذلك جذب والحفاظ على العمالة المدربة والماهرة.

- يستمر تأكيد التنوع ليظهر السؤال عن العدل والمساواة التى تستهدف مجموعة أو مجموعات من السكان بعينها.

- ذهاب نظام التعويض بعيدًا عن هيكل الدفع المركزى واضعًا التركيز على المساواة من الداخل من أجل نظام تعويض أكثر تنوعًا مبنيًا أيضًا على المساواة الخارجية التى تبنى على التبرعات، دفع الرواتب المحلية، علاوات التجنيد نظام توسيع الدفع لزيادة الأداء، الاستثناء من الجدولة العامة يزيد من الفوارق فى المدفوعات وسط المؤسسات الفيدرالية والأفراد المستخدمين. هذا إضافة إلى الدعوة إلى الواقعية وإدراك العدالة فى نظام إدارة الأداء الحكومى، الذى يقود عملية التفضيل فى عملية دفع الرواتب. وحتى يتم تعريف العمل بطريقة أفضل بشروط مبنية على الأداء فإن العدل والمساواة يصعبان فى حالة تعريف ومكافأة الأفراد المستخدمين. إضافة إلى ذلك فإن قانون المرونة الفيدرالية لعام ٢٠٠٤م الآن يسمح للوكالات والمنظمات الحكومية كى تمنح علاوات للأفراد المستخدمين الذين يحملون مؤهلات مميزة ويتركون الخدمة الفيدرالية

ويتوجهون إلى موقع اتحادى آخر. ومن المحتمل أن يكون هذا قد زاد المنافسة القائمة على الدفع والفوارق فى الفوائد وسط المنظمات والوكالات الفيدرالية.

- يعمل الإجراء اللازم بشكل قوى على حماية الحقوق المدنية والدستورية للأفراد المستخدمين الاتحاديين. ويُعدُّ تغير فترة خدمة الفئات بعد النظر إليه نوعًا من التوازن بين إدارة مكان العمل وحقوق العامل. ومن المحتمل أن يساعد هذا فى زيادة استخدام العمالة المؤقتة والمرتبطة بعقود. التقليل من إطارات الزمن الإجرائية فيه والحد من حقوق الاستئناف توضع فى الاعتبار وذلك لتقصير الوقت فى حالة إنهاء الخدمة. وعلى كل حال فإن قرارات المحكمة العليا التى تعالج الخدمة الحكومية كاختصاص لها يحد من أنواع التغييرات فى التأديب وممارسات إنهاء الخدمة.
- تناضل النقابات والاتحادات من أجل الحفاظ على صوت للفرد المستخدم الاتحادى وللوضع الراهن فى مجال حماية الخدمة المدنية تحت الدفع السياسى الحالى للتقليل من دور هذه النقابات باسم الأمن القومى.

فى أثناء هذه الفترات الثلاث نجد أن تركيز سياسات إدارة الموارد البشرية الفيدرالية قد تحول بعيدًا عن الإذعان والتحكم المركزى إلى اللامركزية ذات توجه نحو تحقيق النتائج وإلى إدارة الحكومة المسئولة. فى النظام المركزى تلعب الجدارة دورًا رئيسًا فى تعريف العلاقات فى الهرم السلطوى، وهى اليوم تحمل صورًا أكثر بشاعة عن الإدارة العامة، وليس لها مكان فى توجه وتفكير إدارة الأعمال باعتبارها شعارًا انحدر إلى المستنقع لكل من المرونة الإدارية وفعالية المنظمة فى كل مستويات الحكومة.

وكلما تحركت الإدارة الحكومية الفيدرالية نحو السياسات والممارسات المسئولة لتكون أكثر تجاوبًا فإن مفهوم الجدارة يتطور بشكل رئيسى عبر مبادئ نظام الجدارة. وإن القيادة الإدارية والرقابة تتم أساسًا عن طريق أدوات الإدارة المالية والبرامج مثل قانون الأداء الحكومى والنتائج، إدارة أجندة الرئيس وبرنامج

التقييم وإدارة النتائج وإدارة بطاقات التسجيل، ورغم هذا التوتر مع مبادرات الإدارة العامة الجديدة، فإن مفهوم الجدارة ما زال هو الذى يقوم بالتغيرات والتحديات فى إدارة رأس المال البشرية. وفى لقاء حديث لمجلس الحكومات قالت "هبارتا يرتو بيريز"، المدير المساعد فى مكتب إدارة شئون الأفراد، إن الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشرى هى المبادرة الأولى فى جدول أعمال الرئيس وأيضًا هى من إستراتيجية الحكومة المهمة فى تحول التأكيد على كيفية قيام المنظمات الحكومية بإدارة مواردها من الموظفين.

توجد أربعة مبادئ مهمة تستخدم لتطبيق هذه المبادرة:

- المحافظة على المثل العليا للخدمة المدنية.
- إعطاء أقصى مرونة للموارد البشرية.
- تفعيل نظام الحكومة الفيدرالية وتقنياتها.
- استخدام التعاون والتنسيق على مستوى الحكومة ككل (فيدنيوز أون لاين ٢٠٠٤م).

وبعيدًا عن التهميش فإن قيم الجدارة الديموقراطية (مثل الخدمة المدنية) والمتمثلة فى العدل، والمساواة، الشفافية ذات المقدرة على الاستجابة والتمثيل - لا تزال موجودة، لكنها وجدت ملاذًا جديدًا فى السياق القانونى للخدمة المدنية وقانون العمل وكذلك فى إدارة الموارد البشرية الفيدرالية أيضًا. ونجد أن التحدى يكمن فى ترجمة اللغة القانونية للجدارة إلى قيم يمكن للمديرين أن يؤمنوا بها وكذلك تعريف معنى القيم فى السياسات والممارسات التى تدعم أيضًا أداءً حكوميًا أكثر مرونة واستجابة. وللحصول على تعريف أكثر حداثة للقيم ومجموعة أحدث للقيم هو النظر للجدارة من اتجاهين:

- البيئة القانونية المتنامية لإدارة الموارد البشرية.
- القيم التى تشكل نظام إدارة الموارد البشرية من الباب الخامس الذى يستثنى المؤسسات الفيدرالية.

النظر إلى الجدارة من خلال الزاوية القانونية:

يتأثر كلٌّ من القطاعين العام والخاص بالتوجهات القانونية لسياسات العمل وممارساته تحت القوانين المتعددة التى تؤثر فى ظروف العمل مثل: قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤م - تم تعديله فى عامى ١٩٧٢م و١٩٩٩م - قانون مقاييس العمل العادلة لعام ١٩٨٣م، "الأسرة والإجازة الطبية"، قانون الصحة المهنية والسلامة لعام ١٩٧٠م وقانون الأمريكيين ذوى الاحتياجات الخاصة. إن الجهاز المتنامى لقانون العمل قد نتج عنه سياسات وممارسات، وكذلك إجراءات تحمى المستخدمين فى معظم المؤسسات من الإدارات التى تمارس التمييز والاستبداد، وكذلك تحمى أصحاب العمل من المخاطر القانونية التى يمكن مواجهتها. تلك السياسات والإجراءات تعزز الحاجة إلى العمل من جانب إدارة شئون الأفراد لتقوم بالتركيز على متطلبات الوظيفة وألا تمارس ضغوطات وتمييز على الأفراد أو مجموعات المستخدمين.

لقد لعبت السلطة القضائية الفيدرالية دورًا مهمًا فى تعريف وإعادة تعريف نظام الجدارة ولقد أثرت قرارات المحكمة العليا بصورة مباشرة فى سياسات وممارسات الجدارة وذلك فى ناحيتين:

أولاً: قامت المحكمة بالحكم فى سلسلة من القضايا (الرود ضد بيريز ١٩٧٦م)، (وبانتى ضد فنكل ١٩٨٠م) (وروتان ضد الحزب الجمهورى فى ولاية النوى ١٩٩٠م) وخلصت إلى أن الرعاية السياسية والمحسوبية فى الاستخدام والطرد من العمل غير دستورى ما لم تكن هناك علاقة سياسية مرتبطة بالعمل، حيث إن العلاقات السياسية الحزبية جزء من الوظائف.

ثانيًا: بعد تعرية مذهب الامتيازات، وسعت المحكمة للعاملين بالخدمة المدنية حرية معينة وملكية ذاتية فى عملهم الذى يتطلب إجراءات نتيجة لعملية الحماية، وقررت بأن تكون المؤهلات للأفراد ونشاطات شئون الموظفين ذات علاقة بالوظيفة.

أسفرت الزيادة المتسارعة فى الحقوق المدنية والتشريعات الخاصة بالعمل والقوانين التى تحكم القضايا ذات العلاقة عن تطبيق الأنظمة والإجراءات ذات

الجدارة فى مجال إدارة الموارد البشرية، والتى تقوم بحماية المؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات فى القطاع العام أو الخاص، وذلك من رفع الدعاوى أمام القضاء بسبب القرارات التى لها علاقة بحقوق شئون الأفراد. يعرف القانون العمل بأنه حق، ولذا من الصعب القيام ضد المستخدم حتى ولو كان ذلك مسوغًا وعندما نريد الحديث عن جعل الباب للعمل سهلاً فعلينا تغيير بعض الإجراءات مثل:

١- نوع الإنذار (إنهاء الخدمة).

٢- مدة الوقت التى يتم فيها الرد على الإعلان.

٣- فرص الاستئناف.

إضافة إلى ذلك، فإنه فى حالة حصول الأفراد المستخدمين على حقوق يكون من الصعب إلغاؤها - تقوم اللوائح بتحديد الكيفية التى يجب أن يتم التعامل بها مع الأفراد المستخدمين فى أماكن العمل، ومثالاً لذلك فإن إدارة الطيران المدنى الاتحادى قد تحررت من مجلس حماية نظم الجدارة وذلك فيما يتعلق بإجراءات الاستئناف بموجب تشريعها لعام ١٩٩٦م الذى أدى إلى إنشاء نظام مستقل فى إدارة الموارد البشرية. لقد أكد قانون السوابق أيضًا أن متطلبات الوظيفة وأفعال المستخدمين يجب أن تكون لها علاقة بالوظيفة. إن البيئة القانونية تقدم أساسيات إدارة الموارد البشرية فى كلا القطاعين العام والخاص وذلك بوضع تنظيمات وإجراءات تستطيع من خلالها حماية هذين القطاعين من المرافعات القضائية نتيجة القرارات التى تصدر بشأن الأفراد المستخدمين، وفى الوقت نفسه تقوم بإنشاء معاملة عادلة. إن السياسات والممارسات العادلة هى التى يجب أن يعامل بها الأفراد المستخدمون فى مجال رأس المال البشرى الجديد.

نماذج إدارة الموارد البشرية المرنة البديلة (تعريف الجدارة من خلال الباب الخامس لإعفاء المؤسسات):

قام عدد من المؤسسات الحكومية بإعطاء نماذج لسياسات وممارسات خاصة

بإدارة الموارد البشرية وقائمة على الجدارة وبيئات أقل خضوعًا للقوانين. كما قام الجهاز التنفيذى والمؤسسات الفيدرالية المستقلة مثل: مؤسسة وادى تينسى، خدمات البريد الأمريكية، مجلس محافظى الاتحادى الاحتياطى الاتحادى الحكومى، وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية، إدارة الطيران الفيدرالية ومؤسسة ودائع التأمينات الفيدرالية بعمل أنظمة تقوم على الجدارة فى إدارة موارد بشرية أكثر تحررًا من القوانين والمركزية، وذلك عبر تشريعات أدت إلى استثنائها من الباب الخامس. إن سلطات إدارة هذه المؤسسات تسير من النظام الاتحادى الفيدرالى إلى العمل بالقطاع الخاص.

إن القاسم المشترك من منظور إدارة الموارد هو أن هذه المؤسسات - سواءً أكانت بالكامل أم جزئيًا - مستثناة من قانون ولوائح شئون الموظفين كما يغطيها الباب الخامس من القانون الأمريكى.

لقد قمت بدراسة مشتركة مع مكتب إدارة شئون الأفراد فى عام ١٩٩٨م، حيث تناولت الدراسة ١٨ مؤسسة تتوافر بها سلطات مرنة تمكنها من القيام بعمل أنظمتها الخاصة بالتشغيل (بالاستخدام)، الترقيات، نظام التعويضات، وفصل المستخدمين. وإن المؤسسات المشاركة فى هذه الدراسة استجابت طواعية للمسح المكتوب والهاتف والمقابلات الشخصية، وقد قصدت من ذلك أن تفهم بصورة أكبر كيف أن الباب الخامس يستثنى المؤسسات وفى الوقت نفسه يبنى الجدارة والفعالية والتأثير فى داخل أنظمة إدارة الموارد البشرية وخدماتها بتلك المؤسسات.

إن إحدى النتائج المهمة هو أن مفهوم الجدارة لا يبدو متمسكًا به بصورة عامة أو أنه مفهوم له قيمة أو دافعية فى هذه الدراسة. وإنه عندما تم الاستقصاء عن القيم التى تدعم أنظمتهم فى إدارة الموارد البشرية أجاب قليل منهم بذكر الجدارة أو مبادئ نظام الجدارة. إن معظم مديرى الموارد البشرية أجابوا بدون تردد قائلين إن العدالة والمساواة هما القيم الأساسية المضمنة فى نظمهم فى إدارة الموارد البشرية، وبسبب أن النوع نفسه من ممارسات إدارة الموارد البشرية

تحمى الأفراد المستخدمين من التدخلات السياسية فإن فهم معنى نظام يقوم على الجدارة يمثل تحولاً من السياق السياسى إلى السياق القانونى والاجتماعى محددًا الكيفية التى يتم التعامل بها من المستخدمين فى المؤسسات العامة.

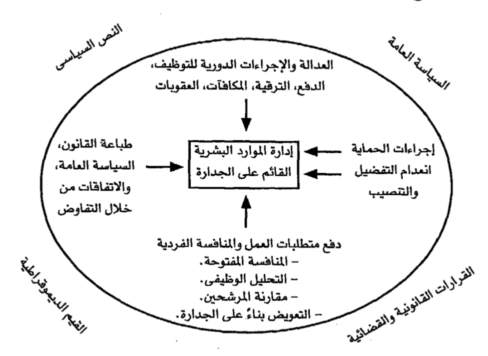
أوضحت الدراسة فرضًا أنها منحت صلاحية مرونة تطوير نظمها فى الموارد البشرية تحت سلطة تشريعية، فإن هذه المؤسسات قامت بعمل نظم موارد بشرية تعكس إلى حد بعيد تلك النظم بالوكالات الحكومية الفيدرالية الأخرى. إن نظم إدارة الموارد البشرية هدف قائم على قيم موضوعة فى إطار سياسى خاضع للقانون. وكذلك فإن سياسات وممارسات أنظمة إدارة الموارد البشرية فيها تخاطب، بطرق متعددة، العناصر المحورية فيما يعتبر نظامًا للجدارة، بمعنى قيم نوع الجدارة فى العدل والمساواة، حيث قيم التوظيف عن طريق المنافسة وكذا الترقيات والتشغيل ومشاريع التعويضات المالية المبنية على العدالة وأنظمة الحماية ذات العلاقة.

ونجد من الدراسة التى أجريت على مكتب إدارة شئون الأفراد (OPM) والتطور التاريخى والقانونى لمفهوم الجدارة - أن هناك نموذجًا يبين المميزات لنظام إدارة الموارد البشرية. التى ظهرت بوضوح كما هو مبين فى الشكل (١).

تعكس المؤسسات الفيدرالية فى هذه الدراسة التى أجريت - النموذج المنتظم لأنظمة إدارة الموارد البشرية (HRM) القائمة على الجدارة. وتعطى بعض الدلائل على أن إعطاء المرونة للسلطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ليس بالضرورة أن ينتج عنه تخلٍّ عن الرأى العام والمتطلبات القانونية أو الإطار العملى التقليدى لإدارة الموارد البشرية. وكذلك فقد أظهرت هذه المؤسسات أيضًا معنى ملكية المسئولية الخاصة بأنظمة إدارة الموارد البشرية التى لم نشاهدها فى المؤسسات التى تخضع للباب الخامس من القانون الأمريكى.

شكل رقم (١)

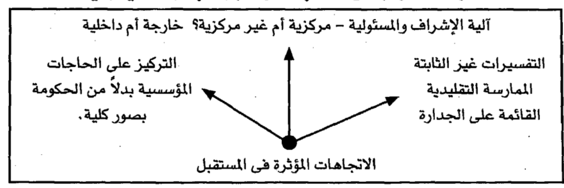
نموذج إدارة الموارد البشرية الفيدرالى القائم على نظام الجدارة



هناك اتجاهات متعددة. تم إيضاحها فى الشكل (٢) وهى اتجاهات يجب أن تؤخذ فى الاعتبار فى بيئات أقل تنظيمًا وأكثر لامركزية (وودارد ٢٠٠٠)

شكل رقم (٢)

الاتجاهات المؤثرة فى مستقبل إدارة الموارد البشرية الفيدرالية



احتياجات مؤسسية:

لقد درجت المؤسسات المستثناة كليًا أو جزئيًا من الباب الخامس على تنظيم السياسات والممارسات الخاصة بإدارة مواردها البشرية حتى تفى بحاجتها المحلية والمؤسسية، بدلاً من الاعتماد على تلك السياسات والممارسات التى تتبع للنظام الفيدرالى. فعلى سبيل المثال توجد هنالك قيود قليلة فى حالة وجود أماكن شاغرة للوظائف. وفى هذه الحالة ليس بالضرورة أن ينتج عنه تهرب كلى من الإعلان المفتوح، والمتطلبات القانونية أو الإطار العملى التقليدى لإدارة الموارد البشرية. ولقد أظهرت هذه المؤسسات أيضًا معنى ملكية المسئولية الخاصة بأنظمة إدارة الموارد البشرية التى لم نشاهدها فى مؤسسات التى تخضع للباب الخامس.

إن الاحتياجات المؤسسية الخاصة بالمؤسسات التى تعفى كليًا أو جزئيًا من الباب الخامس درجت مؤسساتها على تنظيم السياسات والممارسات الخاصة بإدارة مواردها البشرية حتى تفى بحاجاتها المحلية المؤسسية، وليس من المفترض فى هذه الحالة أن تقوم هذه المؤسسات بتسليم الأماكن الشاغرة للجهة المركزية كما تفعل المنظمات والمؤسسات التى تندرج تحت الباب الخامس، والتى يشترط منها القيام بتسليم الأماكن الشاغرة لديها إلى مكتب إدارة شئون الأفراد المستخدمين. إن ضخامة الإعلان عن وظيفة ما يتوقف على ما تحتاج إليه الوظيفة لجذب عدد كاف من المتقدمين للوظائف. إن معظم المؤسسات اتجهت نحو إعطاء الإدارات صلاحيات واسعة فى تحديد الأجور، فى حين كان خيار المحاربين القدامى سياسة واضحة للرأى العام، فالمنظمات التى لم تطلب اعتماد هذا النظام فى عملية التشغيل (الاستخدام) أو القوى العاملة لم تطبقه أو طبقته شكليًا.

تمت الاستعانة بقانون قاعدة الثلاثة (The rule of Three) فقط من قبل المؤسسات القليلة المتبقية، حيث كانت الرغبة هى خيار المحاربين القدامى. فبعض المؤسسات اختارت المدخل الطبقى للترقيات والمعدلات. ولم يكن للأفراد فى الباب الخامس الذى يستثنى المنظمات فرصة الوصول إلى جهة التماس خارجى مثل هيئة حماية أنظمة الجدارة.

التفسيرات غير الثابتة:

عندما واجهت إدارة الموارد البشرية الفيدرالية التحديات لتكون أكثر سرعة فى الاستجابة إلى احتياجات الإدارة، قامت بعض الأصوات المحلية بإعادة تفسير ممارسات وسياسات الجدارة التقليدية، وذلك كما تبين فى المنظمات التى أجريت عليها الدراسة. وبدلاً من تقليص الممارسة القائمة على الجدارة عُدِّلت هذه التفسيرات والتطبيقات كى تفى بالحاجات المؤسسية لا سيما فى مجال المنافسة المفتوحة ونظام التعويضات ومدة الخدمة وحماية المستخدمين.

الرقابة والمسئولية:

فى الوقت الذى تتحرك فيه المنظمات الحكومية والوكالات الفيدرالية نحو بيئة أقل خضوعًا للقوانين، يلوح فى الأفق سؤال عن كيفية تأمين المسئولية. فالوكالات الفيدرالية التى تنضوى تحت الباب الخامس ملزمة بمتطلبات قانون الحكومة الأمريكية وقانون القواعد الفيدرالى، وذلك من خلال مكتب إدارة شئون الأفراد وقسم الإشراف على إدارة الموارد البشرية.

وحين دب الضعف فى هذه الأنماط من المسئولية فى السنوات العشر الماضية، وبينما تولى مكتب إدارة شئون الأفراد توجيه المنظمات الحكومية والوكالات إلى تطوير نظام مسئولياتها، نستطيع أن نقول إنه ما زال هناك آلية واضحة للإشراف والمراقبة. وهذا لا ينطبق على المؤسسات فى الدراسة التى أجريت والتى لها أنظمة إشراف ومراقبة خارجية محدودة أو حتى غير محدودة على إدارة أهم الموارد وهى المواردالبشرية.

إن الإشراف والمسئولية الخاصة بأنظمة الإدارة الفيدرالية (شاملة إدارة الموارد البشرية) مهمة للحفاظ على ثقة الشعب والاستجابة له. إن القضية الأساسية هى بناء مسئوليات نوعية وآلية إشراف من دون زيادة التحكم الإجرائى الذى يقلل من المرونة الإدارية.

الخاتمة (إعادة صياغة المبدأ الأول للخدمة المدنية):

أحس بالراحة فى مكان العمل والفصل الدراسى لهذه النظرة التى تتسع عن القيم التى تقوم على الجدارة وذلك فى السياسات والممارسات فى مجال رأس المال البشرى الفيدرالى. إن لغة القانون والعلاقات تتحدث بطريقة أكثر وضوحًا إلى المديرين فى أماكن العمل الفيدرالية من تلك اللغة التى تحوى تقاليد الجدارة البالية. فالجدارة تمثل عهدًا مختلفًا للإدارة ولا تمتلك معنى عالميًا سياسيًا أو قانونيًا فى داخل مجتمع رأس المال البشرى الفيدرالى. إن العدل والمساواة اللذين تم وضعهما داخل إطار السياسة العامة والقانون يتطوران مثل القيم المقبولة اجتماعيًا والتى تدير الشعوب فى القطاع العام.

وإنه بينما تحصل المؤسسات على المرونة كى تطور أنظمة مواردها البشرية يتم تعريف سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية محليًا عن طريق أصوات متعددة مثل: الإدارة، العمل والأفراد المستخدمين، المواطنين والزبائن، والمطالب السياسية والاجتماعية.

إذا كانت المنظمات التى يستثنيها الباب الخامس هى النموذج الذى يحتذى به فإن ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الجديدة سوف تستمر فى تقليد أنظمة إدارة الموارد البشرية التقليدية القائمة على الجدارة. إن المهمة هنا هى التأكد من أن الحرص على قيام حكومة تقودها النتائج يجب أن يكون مبنيًا على قيم ونظام إدارة موارد بشرية قائمة على العدل والمساواة.

نحن الآن أمام تحدٍّ بالقيام بعمل إطار واسع لإدارة الموارد البشرية الفيدرالية والذى يمكن المؤسسات التى بداخله من أن تقوم بتطوير ممارساتها ذات العلاقة بالجدارة التى تقوم بإعانة هذه المؤسسات على القيام بعملها وفى الوقت نفسه تفهم من قبل القوى العاملة بأنها شرعية. إن المعاملة العادلة وإدارة الموارد البشرية التى تؤمن بالمساواة تحتاج إلى مؤسسات كى تقوم بتعريف وربط العمل، توقعات الأداء، تحديد المكافآت، وكذلك القيام بخلق السياسات وتطوير السلوك الذى يقيس ويساعد على أداء العمل والتوقعات الخاصة بالأداء.

إن فكرة قيام أنظمة متعددة للجدارة تحت مظلة العمل الفيدرالية تناسب شبكة العمل الأكثر اتساعًا، الخاصة بعلاقات المؤسسات والإدارات، والتى نادت بقيام بيئات اجتماعية سياسية، واقتصادية معقدة. فأنظمة إدارة الموارد البشرية غير المركزية وغير المنظمة زادت من عمليات المسئولية والإشراف.

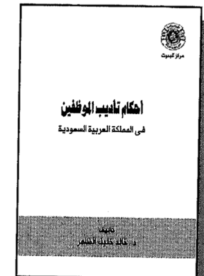
إن أحد المداخل يصب فى الحاجة إلى أنظمة حكومية ذات مسئولية قانونية قوية ومهنية وكذلك الحاجة إلى قليل من الأنظمة الهرمية الإجرائية. فالمطلوب فى بيئة أقل تنظيمًا هو بناء معايير مهنية ذات ثقافة وقيم مؤسسية تقوم بترقية فعالية الأداء وتأثيره، وذلك لتقليل التأثير السلبى للمحاباة والتمييز، كما تقوم فى الوقت نفسه بالاعتراف بإسهامات الأفراد المستخدمين. ولقد اقترحت "مارجريت ويتلى IMaregrt Wheatley" بأنه عند إصدار أمر فى بيئة فوضوية فإن المديرين والمستخدمين يحتاجون إلى قيم واضحة من الأوامر العليا صادرة من الخبراء الفنيين لتقوية العمل المستقبلى.

إن قيم العدل والمساواة الآن مرتبطة بمعظم المناقشات التى تدور حول خلق وتقييم أو مقاضاة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية. ففى مقال لجريدة "الواشنطن بوست" فى أحد الأعمدة عن العلاقات التنفيذية فى إدارة النقل الأمنى بدأ المقال بعنوان "اتهام العدل"، وذهب هذا المقال للقول بأن تقرير المفتش العام بوصف الميل الصريح نحو الإدارة ينم عن عدم مساواة كبير، ونصح المنظمات الحكومية بتخصيص معاملات أكثر عدالة للمستخدمين ذوى الدرجات الدنيا، وذلك فى حالة إصدار قرارات خاصة بمكافآت الأداء. هذه هى لغة مكان العمل الفيدرالية الحديثة، إنها اللغة التى يمكن استعمالها للتعريف والنقاش ورسم الطريقة التى يجب أن يعامل بها الناس. وبقدر ما أسرعنا فى بداية مخاطبة إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشرى بهذه اللغة، وبدأنا أيضًا بتثقيف وتعليم المديرين والأفراد المستخدمين بالكيفية التى يكونون بها عادلين فى تعاملهم مع المستخدمين - سنكون أسرع فى بداية فهمنا بكيفية نستطيع من خلالها ربط القيم العامة بممارسات العمل التى نريد تطبيقها فى الحكومة.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب



أحكام تأديب الموظفين
فى المملكة العربية السعودية

تأليف: د. خالد خليل الظاهر

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٦هـ

عدد الصفحات: ٣٦٨ صفحة

تناول الأحكام والمبادئ والأسس التى قام عليها نظام تأديب الموظفين فى المملكة العربية السعودية، وأوضح الكتاب أن نظام التأديب يقوم على فكرة المصلحة العامة، وانتظام سير الإدارة فى أداء وظيفتها على الوجه الأكمل، ومحاسبة ومجازاة من يخالف أو يحيد من الموظفين عن تطبيق النظام نصًا وروحًا.

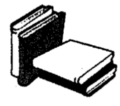
وقد بين الكتاب أن نظام تأديب الموظفين هو إحدى الوسائل التى تبحث فى الالتزامات والضمانات الخاصة بالموظفين والجزاءات التى توقع عليهم؛ لذا تستعين به الرقابة الإدارية فى تحقيق أهدافها.

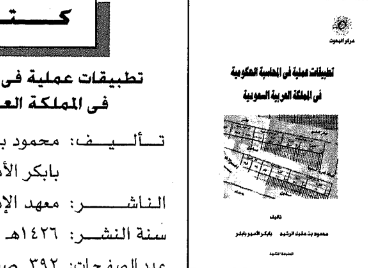
ويتميز الكتاب بالشمولية، حيث قام بالدراسة والتحليل لمفهوم الموظف العام وعلاقته بالدولة، ومفهوم وطبيعة المخالفة التأديبية، وأساس الجزاء التأديبى وأنواعه وأهدافه وآثاره، وإجراءات وضمانات التحقيق فى المخالفات التأديبية، والسلطات الإدارية المختصة بتوقيع الجزاء التأديبى، ورقابة ديوان المظالم على الطعون الموجهة ضد القرارات الإدارية التأديبية، واختصاصات ديوان المظالم بنظر الدعوى التأديبية، وضمانات المتهم فى المحاكمة التأديبية.

ويعد هذا الكتاب مرجعًا علميًا وعمليًا شاملاً لأحكام نظام تأديب الموظفين فى المملكة، مدعمًا بالأدلة النظرية والعملية المستندة إلى المراجع التقليدية والحديثة وإلى أحكام القضاء.

وخلص الكتاب إلى قائمة تضمنت أهم الاستنتاجات والتوصيات التى تهم كل باحث وموظف ودارس.

من الإصدارات الجديدة للمعهد





كتاب

تطبيقات عملية فى المحاسبة الحكومية فى المملكة العربية السعودية

تأليف: محمود بن مقبل الرشيد
بابكر الأمير بابكر
الناشر: معهد الإدارة العامة
سنة النشر: ١٤٢٦هـ
عدد الصفحات: ٣٩٢ صفحة

يعد أحد الإصدارات المفيدة فى مجال المحاسبة الحكومية الذى يؤكد أن المحاسبة أحد العلوم التطبيقية التى لا يمكن إتقانها عن طريق الإلمام بمبادئها ومفاهيمها الأساسية فحسب، فبجانب الخلفية النظرية المتينة لا بد من وجود تطبيقات عملية مكثفة لترسيخ تلك المبادئ والمفاهيم.

يسد الكتاب حاجة فى مكتبة المحاسبة الحكومية التى تقدم عرضًا مستفيضًا لأسس المحاسبة الحكومية فى المملكة العربية السعودية، ولكنها تقف دون إمداد الدارسين والممارسين بمادة علمية تطبيقية كافية فى هذا المجال. إن جانبًا كبيرًا من التطبيقات العملية التى طُرحت فى الكتاب قد انبثقت من الأسئلة والاستفسارات التى تم تلقيها من الدارسين والمهنيين العاملين فى مجال المحاسبة فى الوحدات الحكومية المختلفة، مما أضفى على الكتاب طابعًا عمليًا مفيدًا لطلاب العلم والعاملين فى مجال المحاسبة الحكومية.

يحوى الكتاب بين دفتيه ذخيرة وافية من التطبيقات العملية فى المحاسبة الحكومية التى اتبعت بحلول لها، وقد ذُيلت الحلول بتحليلات محاسبية لتسهيل الفهم والاستيعاب وتقديم مرشد يهتدى به الدارسون والممارسون فى معالجة الحالات المشابهة.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (..............................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة،

الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع: ....

تعاد هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: فى حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name: ....

Organization: ....

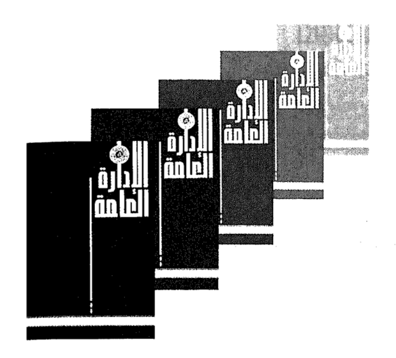
Address: ....

Please find a bank draft for $.............................., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: .... / .... / 20 .... Signature: ....

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing
Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes





مركز البحوث

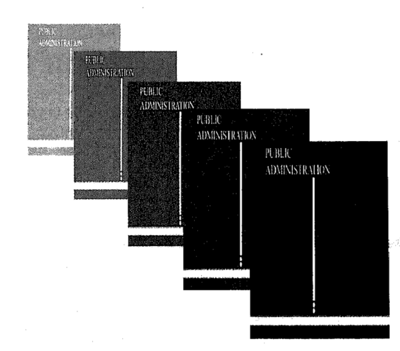
دورية علمية متخصصة ومحكمة

يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة

الرياض - المملكة العربية السعودية



Research Center



A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia

- ثمن العـــدد:

- فـى الـمملكة العـربيـة السـعوديـة وبقيـة الـدول العـربيـة الأخرى: ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

- الاشتراكات السنوية:

الاشـتـراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفـراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

The Impact of Economic Fundamentals on the Performance of Mutual Funds in the Emerging Capital Market of Egypt.

Dr. Yehia A. Abu Alfutooh

This study aims to examine the relationship between economic fundamentals - specially inflation, the exchange rate, interest rate, government borrowing, and gross domestic product (GDP) - and the performance of mutual funds, using the APT model. For mutual fund performance we tested 12 models and found that model (9) is the best, whether according to the theoretical concept or using both the Likelihood ratio and the non-nested tests. There is Granger causality between the mutual funds performance and economic variables. I found bi-causality between mutual funds performance and all variables except real exchange rate, which the causality from real interest rates to mutual funds performance.

Abstract

The Employees' Perception of How Far the System of Evaluating Their Performance Is Objective, and Its Relationship to Personal and Job-related Characteristics

An Applied Study of a Random Sample of the Jordanian Departments and Directorates

Dr. Nader A. Abu - Sheikha

The study aims at exploring employees' perception of the objectivity of their performance evaluation in governmental organizations in Jordan.

It also aims at identifying the relationship between the perception of their performance and personal and job-related characteristics.

A questionnaire was designed and randomly distributed to a sample consisting of (357) employees, which constituted (10%) of the selected sample in four ministries and (15%) of the selected sample in four governmental departments and directorates. Completed questionnaires which were reliable for statistical analysis were (283) . SPSS was used to analyze the data and to answer the questions of the study.

The results showed that:

1. Employees believed that the performance evaluation process is not objective.
2. There were significant statistical differences in employees' perception towards the objectivity of performance evaluation. These were attributed to working place, position, position class, education level, marital status, gender, age, and years of experience.
3. Employees believed that performance evaluation system has problems related to the raters, the system, and the ratee also.

The study provides a number of suggestions and recommendations to help deal with performance evaluation problems.

Abstract

The Theory of Administrative Resolution's Nullity in Doctrine and Jurisprudence (Comparative Study)

Dr. Dine Aljillali Bouzid

The theory of canceled resolutions has been looked upon as a device which administrative jurisprudence has created in order to protect individual liberties and overlap the time factor which threatens resolutions and may cause their annulation .

Yet, jurisprudence has failed to reach a unifying norm in that respect and has relied on the discretional power of the judge and his aptitude to conciliate between the stability of the administrative function and the protection of individual liberties, which in turn has led to the conditioning of annulation by a certain minimal degree of illegality

CONTENTS Page

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Five
- Issue Number 4

*** Correspondence:**

Correspondence Concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration*, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

ISSN : 0256 - 9035
©I. P. A. 0137 / 14

• Volume Forty Five • Number 4 • Shawwal 1426 • Nov. 2005

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

• Volume Forty Five • Number 4 • Shawwal 1426 • Nov. 2005

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٦هـ